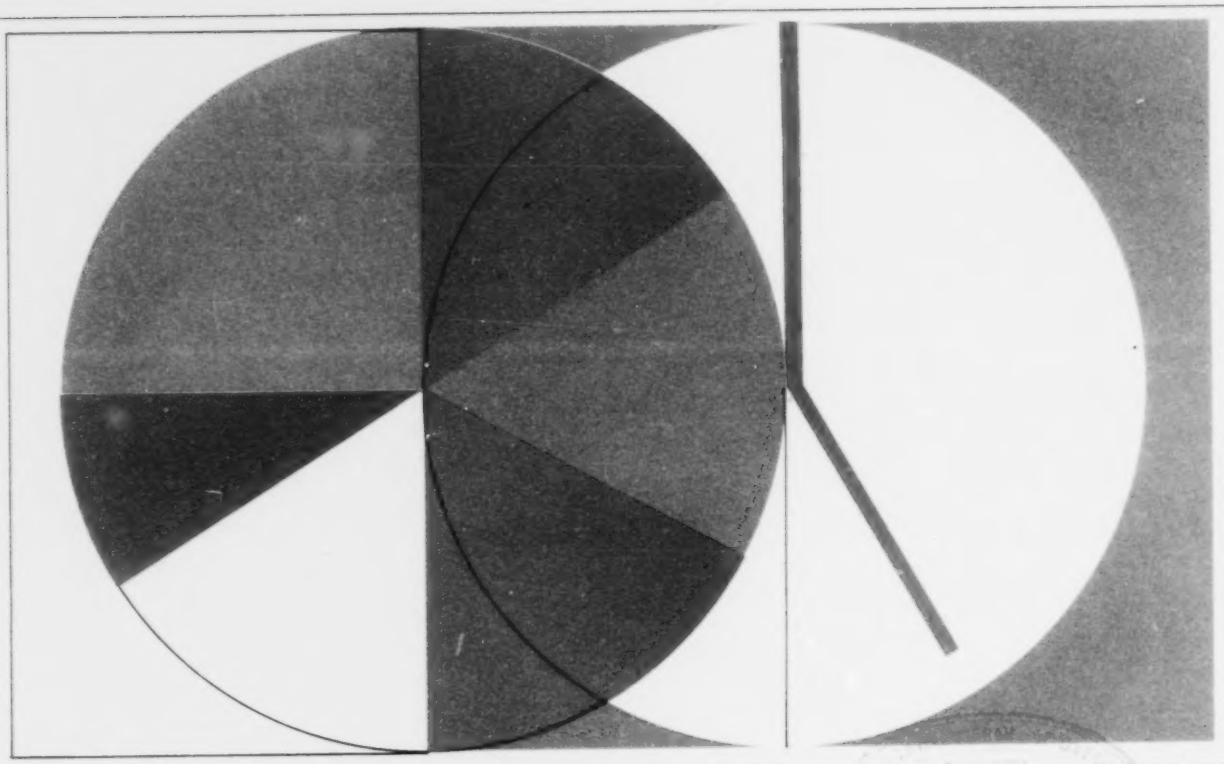
Travail Québec

LES HORAIRES VARIABLES: EXAMEN DE LA LITTÉRATURE

Bernard Turgeon



Ministère du Travail
et de la Main-d'oeuvre
Direction générale de la recherche

FEB 4 1977
RECEIVED

MINISTERE DU TRAVAIL ET DE LA MAIN-D'OEUVRE
DIRECTION GENERALE DE LA RECHERCHE

LES HORAIRES VARIABLES:
EXAMEN DE LA LITTERATURE

Bernard Turgeon

Service des études en
organisation du travail
Janvier 1976

La reproduction des textes, en tout ou en partie, est autorisée à la condition d'en mentionner la source.

Première impression: 800 exemplaires

Cette publication est disponible chez:

L'Editeur Officiel du Québec
1283 boul. Charest ouest
Québec, Qué.

ISBN 0-7754-25-42-7

Dépôt légal
3e trimestre 1976
Bibliothèque Nationale du Québec

104-00952/

TABLE DES MATIERES

Page

INTRODUCTION..... 1

I- DEFINITION ET TERMINOLOGIE..... 5

Définition de l'horaire variable..... 7
Principales composantes..... 11

II- LE DEVELOPPEMENT DES HORAIRES VARIABLES..... 19

Les premiers essais..... 21
Les facteurs qui ont suscité l'avènement des horaires variables..... 23
Les facteurs qui ont influencé son développement..... 26
Conclusion..... 37

III- L'IMPLANTATION DE L'HORAIRE VARIABLE AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE..... 39

La philosophie de gestion..... 41
L'implantation..... 44
La saisie des temps..... 49
Les politiques relatives au temps supplémentaire..... 56
Les politiques relatives aux absences et aux congés..... 59
L'application de l'horaire variable dans des situations particulières..... 60
Conclusion..... 64

IV- L'HORAIRE VARIABLE ET L'EFFICACITE ORGANISATIONNELLE..... 67

Les heures de présence au travail..... 71
Les effectifs..... 75
Les communications..... 78

Page

Le rendement des employés..... 80
Les coûts et les inconvénients..... 82
Conclusion..... 84

V- LA REACTION DES EMPLOYES: LE CHOIX D'UN HORAIRE PERSONNEL..... 87

Les heures d'arrivée et de départ..... 89
L'utilisation de la pause médiane..... 94
L'utilisation du crédit et du débit..... 95
Conclusion..... 97

VI- LA REACTION DES EMPLOYES: ATTITUDE ET PERCEPTIONS..... 99

Les attitudes face à l'horaire variable..... 101
Les attitudes face à des éléments particuliers des formules. 106
L'impact sur la vie au travail..... 111
Les effets sur la vie hors-travail..... 121

VII- QUELQUES CONSEQUENCES AU NIVEAU DE LA SOCIETE..... 129

La main-d'oeuvre..... 131
Le transport..... 132
Conclusion..... 137

VIII- LES ASPECTS JURIDIQUES ET LA POSITION SYNDICALE..... 139

Les aspects juridiques..... 141
La position syndicale..... 147

IX- CONCLUSIONS..... 151

REFERENCES..... 159

INTRODUCTION

Introduction

Lors d'un colloque organisé par le département des relations industrielles de l'Université Laval, M. Réal Mireault (1974) a défini la position officielle du Ministère du Travail et de la Main-d'Oeuvre face aux nouvelles formes d'aménagement des temps de travail. Il ne s'agit pas de faire la promotion de ces formules. Mais il ne s'agit pas, non plus, d'adopter une attitude d'attentisme. Le Ministère devait prendre "le leadership de la connaissance de ce phénomène et de la diffusion de ces connaissances aux utilisateurs possibles" (page 3).

Conformément à cette orientation, le service des études en organisation du travail de la Direction Générale de la Recherche a entrepris un vaste programme de recherches sur le réaménagement des temps de travail. La semaine comprimée et l'horaire variable en constituent les deux objets. Il ne sera question, dans ce rapport, que de cette deuxième forme d'aménagement des temps de travail.

Le présent examen de la littérature ne représente qu'une étape du programme concernant les horaires variables. Ce programme comprend en outre:

1- L'inventaire des entreprises ayant adopté ce genre d'horaire au Québec, la description des formules utilisées ainsi que des employés touchés, les principaux effets constatés au niveau de ces entreprises.

2- L'envoi d'une mission d'étude en Allemagne fédérale et en Suisse, ou les horaires variables ont pris un essor considérable.

3- Une recherche menée auprès des employés qui travaillent selon ce type d'horaires de façon à en connaître les effets au niveau individuel.

DEFINITION ET TERMINOLOGIE

Définition de l'horaire variable

On est loin de disposer d'une terminologie des horaires variables de travail qui fasse l'unanimité. En anglais, l'expression "flexible working hours" semble s'imposer. Les auteurs d'expression française, en revanche, utilisent souvent les expressions "horaire flexible", "horaire souple", "horaire personnalisé", "horaire à la carte", "horaire mobile" et "horaire libre" pour désigner la même réalité. Le fait que l'on identifie parfois les horaires échelonnés (ou décalés) et flottants à l'horaire variable ajoute encore à la confusion.

Notre dessein n'étant pas de proposer une nouvelle terminologie, nous emprunterons celle de l'office de la langue française, (Villers-Sidani, Boucher, 1974). L'horaire variable y est défini de la façon suivante:

> "Aménagement des heures de travail selon lequel l'employé choisit lui-même le début et la fin de sa journée tout en ayant une période prédéterminée de présence obligatoire.
>
> Les heures de travail se répartissent donc en plages mobiles et en plages fixes à l'intérieur de l'amplitude totale quotidienne de l'entreprise. L'employé doit respecter un temps de présence moyen hebdomadaire, mensuel ou parfois annuel".

Il faudra revenir plus loin sur cette définition. Il semble opportun de distinguer dès maintenant l'horaire variable d'autres

formes de réaménagement des temps de travail. En effet, l'horaire variable est souvent confondu avec d'autres systèmes - principalement avec les horaires échelonnés et flottants.

La semaine comprimée est un horaire fixe où les heures de travail ont été réparties de façon à réduire le nombre de jours (ou de demi-journées) de travail mais en augmentant le nombre d'heures de travail par jour. Alors que la semaine comprimée est un réaménagement visant à concentrer les temps de travail et de vie hors-travail, l'horaire variable vise à accorder à l'employé une plus grande variance dans le choix de ses heures de travail.

L'horaire échelonné ou décalé est également un horaire fixe. Il s'agit, selon l'Office de la langue française, de "l'échelonnement des heures d'arrivée et de départ, sur décision de la direction". Il est souvent utilisé comme solution aux problèmes d'accès aux lieux de travail (congestion de la circulation, des ascenseurs, etc...). Parce que les horaires de deux employés peuvent différer, ce système est souvent confondu avec l'horaire variable. Cependant l'horaire échelonné ne permet pas aux employés de choisir eux-mêmes leurs heures d'arrivée et de départ.

L'horaire flottant - parfois appelé "horaire à choix" se rapproche à la fois de l'horaire variable et de l'horaire échelonné. L'employeur détermine une série de blocs horaires: de 8 heures à 16

heures et de 9 heures à 17 heures, par exemple. L'employé y choisit son horaire personnel et doit alors le respecter de façon définitive ou, du moins, pendant une période relativement longue. On s'entend généralement pour ne pas considérer l'horaire flottant comme une forme d'horaire variable. Tout d'abord, les blocs horaires proposés au travailleur limitent sérieusement le choix de ce dernier. De façon générale, par exemple, l'horaire d'un individu devra être le même pour tous les jours de la semaine. Mais, selon Allenspach (1972), la distinction fondamentale réside dans le fait que l'horaire flottant, comme tout horaire fixe, suppose une entente durable, qui ne peut-être modifiée de façon unilatérale, en ce qui concerne les heures d'arrivée et de départ.

C'est l'absence de plages fixes qui différencie enfin l'horaire libre de l'horaire variable. L'horaire libre accorde à l'employé une marge de discrétion encore plus grande puisqu'il sera "suivi par l'employé de façon totalement indépendante, quand bon lui semble" (Villers-Sidani, Boucher, 1974). Dans certaines formules, l'employé doit travailler un certain nombre d'heures par semaine ou par mois. Parfois, le contrôle du temps est simplement aboli.

A la suite de ce bref tour d'horizon des réaménagements d'horaires qui ont fait leur apparition au cours des dernières années, il convient de modifier légèrement notre définition des horaires variables afin, notamment, de les distinguer de l'horaire

flottant. Nous définierions l'horaire variable comme un aménagement des heures de travail selon lequel l'employé choisit lui-même, de façon quotidienne et autonome, le début et la fin de sa journée tout en ayant une période prédéterminée de présence obligatoire.

Il ne faut toutefois jamais perdre de vuele fait que l'expression "horaire variable" recouvre une foule de réalités fort diverses et que certaines formules se prêtent bien mal à tout effort de classification. Certaines formules pourraient en effet mériter l'appellation d'horaires "quasi-variables". Par exemple, une entreprise permet à ses employés d'arriver à tout moment entre 7 heures et 10 heures. Ces heures d'arrivée - et par conséquent les heures de départ - peuvent varier d'un jour à l'autre à la discrétion de l'employé. L'employeur exige cependant, pour fins de planification, qu'un horaire individuel soit établi un mois à l'avance. Tout en permettant plus d'autonomie que l'horaire flottant, cette formule ne correspond pas complètement à notre définition d'un horaire variable puisque la décision ne se prend pas sur une base quotidienne et qu'il y a une "entente durable qui ne peut pas être brisée de façon unilatérale".

D'autre part, les formules peuvent aussi différer considérablement quant à l'autonomie laissée à l'employé pour fixer ses heures, même à l'intérieur des plages mobiles d'horaires dits variables. La gérance peut en effet exiger qu'un minimum d'employés

assurent la production ou les services en tout temps. Les employés devront alors organiser leurs horaires en fonction de leurs collègues. Il s'agit de contraintes qui limiteront parfois sérieusement la marge d'autonomie individuelle.

Principales composantes

Etant donné leur diversité, il serait vain de vouloir classifier ou même décrire toutes les variantes qui satisfont à notre définition de l'horaire variable. Il semble préférable de dégager les principaux paramètres permettant de situer ou de décrire chaque formule particulière.

Les plages fixes et mobiles

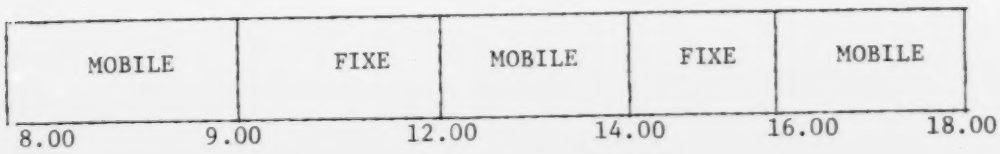
Une plage fixe est une période de temps durant laquelle la présence de tous les employés est obligatoire. Tout horaire variable comporte nécessairement des plages fixes: leur absence définit l'horaire libre. L'ensemble des plages fixes constitue le temps bloqué.

Une plage mobile est une période de temps durant laquelle l'employé peut arriver au travail ou quitter le travail au moment de son choix. L'employé doit cependant exécuter un nombre déterminé d'heures de travail durant une période de temps donné (période

de référence). L'ensemble des plages mobiles constitue la fourchette horaire.

L'amplitude de la journée de travail égale la somme de la durée des plages fixes et mobiles de cette journée. Elle coincide souvent avec la durée qui s'étend entre l'ouverture et la fermeture de l'entreprise. Mais il ne faut pas confondre l'amplitude et les heures d'ouverture officielles de l'organisation.

La figure I illustre une formule comprenant trois plages mobiles et deux plages fixes. L'employé peut commencer sa journée à n'importe quel moment entre 8 et 9 heures. Sa présence est o-



AMPLITUDE

bligatoire entre 9 heures et midi. Il est alors libre d'aller dîner au moment de son choix entre midi et 14.00 heures. L'employeur pourrait également fixer une durée maximale au repos, durée qui pourrait être inférieure à la plage mobile. Par exemple, l'employé devrait interrompre son travail pour une durée d'au moins 30 minutes mais n'excédant pas 90 minutes entre midi et 14 heures, heure à laquelle sa présence est de nouveau obligatoire. Enfin, l'employé peut quitter son travail entre 16 heures et 18 heures.

L'extension des plages mobiles et la réduction des plages fixes constituent les deux premiers facteurs permettant de "libéraliser" ou d'assouplir un horaire. Il s'agit de deux facteurs bien distincts même s'ils ne sont pas toujours indépendants. Si l'on se réfère à l'exemple donné plus haut, on peut en effet accorder une plus grande liberté à l'employé en faisant débuter la plage mobile à 7 heures plutôt qu'à 8 heures et en gardant inchangée la durée des plages fixes. Cette modification n'aurait sûrement pas le même effet que si l'on réduisait une plage fixe (par exemple de 10 heures à midi) en la faisant précéder d'une plage mobile d'une heure. Enfin, on peut à la fois étendre une plage mobile et réduire la plage fixe adjacente en conservant la même amplitude.

Selon Baudraz (1974), le temps bloqué représenterait de 60 à 80% de l'amplitude et les plages mobiles entre 40 et 20%. Ces estimations ne concernent que le phénomène européen. Nous savons, par ailleurs, que les heures de travail sont en moyenne plus longues en Europe qu'au Québec. Les quelques formules européennes décrites par Baudraz (1974) ou par Kapp et Proust (1973) nous laissent l'impression que le temps bloqué y est parfois relativement considérable, c'est-à-dire qu'il équivaudrait presque,à lui seul, à une journée de travail pour un employé de bureau québécois. Il est donc permis de croire qu'en Europe l'excédent de la durée du travail, par rapport aux horaires québécois, est plus généralement reporté dans les plages fixes. Cela impliquerait que les formules d'horaires variables, au Québec, seraient un peu plus libérales en ce qui concerne

la durée relative des plages fixes et mobiles.

Avant de clore cette section sur les plages fixes et mobiles, il convient de mentionner une variante intéressante. La formule-type comporte dix plages fixes par semaine - ou deux par jour. Certaines entreprises n'exigent la présence de leurs employés que durant un certain nombre de ces plages. Pour fixer les idées, disons huit plages sur dix. L'employé pourra s'absenter non seulement durant les plages mobiles mais aussi, durant deux plages fixes par semaine au maximum, à son choix.

La période de référence

Sous le régime d'un horaire variable, l'employé est tenu de travailler un nombre déterminé d'heures durant un intervalle de temps appelé période de référence. Un employeur demandera à ses employés de travailler sept heures chaque jour. Un autre permettra des fluctuations quotidiennes mais exigera de ses employés qu'ils travaillent durant 35 heures chaque semaine.

Bolton (1971) distingue l'horaire variable à la journée, à la semaine et au mois. En pratique, rien n'empêche que la période de référence soit de 15 jours, de trois ou de quatre semaines. Nous n'avons pas vu d'exemples où la période dépassait le mois ou quatre semaines. Lorsque le mois du calendrier est choisi comme pé-

riode, le nombre d'heures de travail varie évidemment en fonction du nombre de jours ouvrables.

La période de référence constitue un autre facteur important de libéralisation ou d'assouplissement des horaires de travail. En fait, il s'agit d'un facteur tellement important que c'est en fonction de lui qu'on classifie bien souvent les différents horaires variables. Ainsi, Villers-Sidani et Boucher (1974) distinguent "l'horaire souple", pour lequel la période de référence est la journée et "l'horaire personnalisé", une classe qui englobe toutes les autres formes d'horaires variables. Par ailleurs, Baudraz (1974) juge particulièrement "restrictive" la clause d'un règlement d'entreprise qui oblige les employés à un nombre d'heures de travail fixe pour chaque jour ("horaire souple").

Sanderson (1973) estime que le système le plus populaire en Europe est celui où la période de référence est d'un mois. Nous ne possédons pas encore de données concernant le Québec. Cependant, pour les quelques entreprises qui tombent sous la juridiction du Code Canadien du Travail, il est clair que la législation impose des limites sérieuses. En effet, ce code précise qu'après huit heures de travail par jour, chaque heure supplémentaire devra être payée à un taux majoré. On pénalise ainsi les entreprises qui opteraient pour une période de référence excédant la journée. On pourrait par conséquent s'attendre à ce que les entreprises assujetties à cette

législation n'adoptent que des horaires variables à la journée. Toutefois, des dérogations sont parfois permises.

Le report

Dans certaines formules, le nombre d'heures de travail dans la période de référence peut varier à la discrétion de l'employé mais à l'intérieur de limites bien précises. L'employé devra, par exemple, fournir 35 heures de travail par semaine en moyenne mais on lui permettra un débit ou un crédit maximum de deux heures par période. Cet employé pourrait donc travailler 34 heures seulement durant deux semaines consécutives, quitte à travailler 37 heures la semaine suivante s'il désire s'acquitter du débit accumulé. De même, un employé pourrait se constituer une réserve (un crédit) afin de bénéficier par la suite d'une ou deux semaines de travail plus courtes.

Il est à noter que le report ne se retrouve que dans les horaires "personnalisés", c'est-à-dire ceux où la période de référence est d'une semaine ou plus. Par ailleurs, dans les entreprises utilisant le report, la rémunération des employés demeure généralement constante d'une période à l'autre malgré les fluctuations dans le nombre d'heures travaillées.

Bien qu'un maximum de dix heures semble assez fréquent (Institue of Personel Management, 1973), ce maximum de crédit

ou de débit permis différera d'une entreprise à l'autre. Il constitue un facteur d'assouplissement supplémentaire. Nous ne disposons pas de données précises à ce sujet, mais tout porte à croire que ce maximum variera de façon proportionnelle à la longueur de la période de référence: il est plus aisé d'accumuler un crédit ou de s'acquitter d'un débit en un mois qu'en une semaine. Pour des raisons analogues, un horaire qui comporte une grande proportion de plages mobiles facilitera l'utilisation du report par les employés.

La rémunération ne varie généralement pas en fonction du crédit ou du débit d'un employé. Mais il est possible qu'un employeur offre à ses employés de reprendre un crédit en argent plutôt qu'en temps. Il en est de même actuellement dans plusieurs entreprises qui fonctionnent sous un horaire fixe en ce qui concerne le temps supplémentaire.

Le crédit peut toujours être repris en temps durant les plages mobiles. Certaines formules permettent également à l'employé qui aurait accumulé un crédit suffisant de prendre une demi-journée ou une journée complète de congé.

En résumé, il devrait apparaître évident à la suite de cette brève analyse que l'expression "horaires variables" couvre une diversité considérable de réalités. Comme l'indique l'expression anglaise "flexible working hours", ces horaires ont en commun de pro-

poser certains assouplissements par rapport aux horaires fixes. On peut évaluer l'assouplissement d'une formule particulière en considérant principalement quatre dimensions:

1- La durée des plages fixes

2- La durée des plages mobiles

3- La longueur de la période de référence

4- Les clauses concernant le report du temps

LE DEVELOPPEMENT DES HORAIRES VARIABLES

Les premiers essais

On attribue à une économiste allemande, Kristel Kaemmerer (1965), la paternité, ou plutôt la maternité des horaires variables. Toutefois, Bolton (1973) laisse entendre que Kaemmerer songeait plutôt aux horaires libres que variables. Kaemmerer aurait visé deux objectifs (Boucher, 1974):

1- Favoriser l'emploi de la main-d'oeuvre féminine pour laquelle l'horaire fixe entrait en conflit avec les obligations domestiques;

2- Utiliser la main-d'oeuvre d'une façon plus rationnelle en faisant coincider les temps de présence avec les temps où le travail est accru.

On ne sait pas au juste quelle entreprise implanta pour la première fois un horaire variable. Flextime Corporation (1974) mentionne qu'un employeur de Munich adopta l'idée dès 1965. Baudraz (1974) affirme, quant à lui, que la première application de l'horaire variable se fit en Suisse, au début des années soixante, dans une entreprise du secteur tertiaire. L'auteur précise que cette expérience passa inaperçue. Il ne fait pas de doute qu'en cherchant bien on finirait par trouver des précurseurs plus éloignés. On pourrait d'ailleurs dire, à la limite, que bon nombre de cadres ou de professionnels bénéficiaient d'un horaire variable avant la lettre.

C'est l'adoption de la formule par le firme Messerschmidt-Bolkow-Blohn Gm bH, dans les environs de Munich, en 1967, qui marque véritablement le départ des horaires variables. La formule allait en effet y être appliquée à plus de 2000 employés. La Messerschmidt-Bolkow-Blohn était occupée au développement de prototypes d'avions. L'horaire variable touchait des hommes de sciences, des ingénieurs, des techniciens et le personnel administratif. Il n'y avait pas de travail à la chaîne.

Selon Bolton (1971), le directeur du personnel de la M.B.B., Hillert, aurait trouvé trop libérale la formule préconisée par Kaemmerer, l'horaire libre. Il aurait alors conçu l'idée des plages fixes et mobiles. L'horaire variable résulta d'un compromis entre la nécessité d'un assouplissement et des préoccupations de contrôle. Il n'est peut-être pas inutile de préciser qu'avant l'introduction des horaires variables, les employés devaient enregistrer leur temps au moyen d'un horodateur.

Le geste posé par le M.B.B. reposait sur des mobiles économiques. D'une part, la situation de l'établissement, en banlieu de Munich, soulevait des problèmes de transport. D'autre part, les travaux en vue des jeux olympiques de 1972 avaient accru la demande en main-d'oeuvre et la M.B.B. voyait dans le nouvel horaire un moyen de retenir son personnel.

L'expérience s'avéra un franc succès. La majorité des employés (65.5%) jugea que leurs conditions de travail se trouvaient améliorées alors que seulement 1.1% percevaient une détérioration (Keppler, 1969). La compagnie notait aussi quelques effets secondaires intéressants: une baisse de 40% de l'absentéisme (absences de courte durée), une baisse "considérable" du roulement, l'élimination des retards et une baisse de 50% dans le temps supplémentaire.

En 1969 était fondée la compagnie Hengstler Gleitzeit rattachée au groupe Hengstler qui allait fabriquer un équipement de saisie des temps adapté aux horaires variables et offrir des services de consultants spécialisés. L'événement mérite d'être marqué car l'influence de cette maison dynamique - et de ses concurrents - sur le développement futur des horaires variables n'est pas à négliger.

Les facteurs qui ont suscité l'avènement des horaires variables

Il convient maintenant de s'interroger sur la signification plus profonde du phénomène. Nous ne proposons ici qu'un relevé d'opinions. Personne ne dispose, en ce domaine, de données expérimentales.

Rehn (1973) propose une liste de modifications éco-

nomiques et sociales qui auraient stimulé l'intérêt pour les réaménagements des temps de travail.

1- L'élévation du niveau d'éducation. On exige davantage l'autodétermination. On rejette les prescriptions et les normes "toutes faites".

2- Le développement de la formation des adultes.

3- Le nombre croissant de femmes dans la population active.

4- L'expansion du secteur des services.

5- L'urbanisation qui crée des problèmes de congestion des moyens de transport et le surpeuplement des lieux touristiques.

6- L'augmentation du revenu réel et de la sécurité relative qui oblige les employeurs à plus de concessions.

Par ailleurs, Glickman (1974), qui se situe dans une perspective assurément plus restreinte, pense que l'intérêt pour les nouvelles formules d'horaires peut provenir d'une situation critique en ce qui concerne l'absentéisme, la productivité, le roulement, les arrêts de travail et d'autres indices d'insatisfaction. Les données du Survey Research Center (1971) auraient en effet indiqué des malaises dans tous les secteurs de la main-d'oeuvre. Il faut remarquer que les explications de Rehn et de Glickman ne sont pas incompatibles. Elles se situent simplement à des niveaux différents. En effet, les facteurs énumérés par Rehn sont souvent invoqués pour expliquer, sinon

la présence de malaises, du moins la naissance de nouvelles aspirations de la main-d'oeuvre.

On s'entend à dire que l'implantation des horaires variables est généralement une initiative patronale (Gill et al, 1975). Il faut donc s'interroger sur les motifs des employeurs. Pour Baudraz (1974), il ne fait pas de doute que ces motifs sont principalement économiques. Le système, dit-il, a été adopté par des entreprises qui ne sauraient être prises pour des sociétés philanthropiques. Sanderson (1973) prétend qu'en Europe, le patronat est le principal promoteur des horaires variables parce qu'il y voit un moyen de récupérer des heures ou des fractions d'heures de travail qui auraient été perdues par suite d'une érosion plutôt qu'à la suite d'ententes négociées. Il s'agit sans doute d'une perspective trop limitée. D'une part, cette récupération d'heures de travail ne constitue pas le seul avantage des horaires variables pour l'entreprise. D'autre part, les auteurs situent fréquemment l'implantation des horaires variables dans le contexte de l'humanisation du travail et des philosophies de gestion. Bon nombre d'applications ont sans doute été réalisées dans cet esprit, sans pour autant que l'employeur reste indifférent aux bénéfices qui résulteraient d'une amélioration du moral ou de la motivation de son personnel.

Les facteurs qui ont influencé son développement

Les horaires variables ne sont pas répandus à la même vitesse dans tous les pays, dans tous les secteurs d'activités économiques, dans tous les emplois et ils n'ont pas touché en proportions égales les syndiqués et les non-syndiqués. C'est pourquoi nous avons choisi de poursuivre notre analyse en fonction de ces quatre variables.

La situation en Europe et en Amérique

Selon Elbing et al.(1974), partie de l'Allemagne de l'Ouest en 1967, l'idée des horaires variables a été reprise en Autriche et en Suisse, puis en Scandinavie. Elle se serait ensuite répandue en France, au Bénélux, en Italie, en Espagne et en Grande-Bretagne.

Il est impossible de dresser actuellement un état exact des choses. La situation évolue de jour en jour. Les estimations suivantes proviennent de sources diverses. C'est sous toutes réserves que nous les mentionnons, et cela d'autant plus ques les auteurs ne décrivent généralement pas la méthode suivie pour établir leurs inventaires.

En ce qui concerne l'Allemagne fédérale, Newmann et al. (1973, in Boucher 1974) estimaient à 5,000 le nombre d'entreprises et d'agences gouvernementales ayant adopté un horaire variable et à 1.5 million le nombre d'employés impliqués en 1973. Par ailleurs,

un rapport de la Flextime Corporation proposait en 1974 des estimations beaucoup plus élevées: 16,000 entreprises et 2.8 millions d'employés. Plus récemment, Mlle Odile Proust, lors d'un colloque organisé à Montréal en novembre 1975 par l'Information France-Québec citait les résultats d'un inventaire effectué par le Centre National d'Information pour le Progrès Economique (CNIPE). Ces estimations sont plus conservatrices: il y aurait actuellement entre 8,000 et 10,000 applications de l'horaire variable en Allemagne.

Toutes proportions gardées, le système est peut-être encore plus généralisé en Suisse (Gill et al., 1975). Le Groupe d'étude sur l'aménagement des temps de travail rapporte en effet qu'entre 30 et 40% des salariés suisses vivent sous ce régime, soit entre 1.3 et 1.7 million d'employés.

Le phénomène a nettement moins d'importance en France. La situation évolue toutefois rapidement. Il semble que les événements de mai 1968 aient fourni aux employeurs une motivation supplémentaire pour adopter le nouvel horaire. En 1972, Whitcomb ne relevait que 70 applications. En 1974, De Chalendar estimait que près de 800 entreprises avaient tenté l'expérience. En 1975 enfin, le CNIPE recense 2,000 entreprises, ce qui touche entre 200,000 et 300,000 employés.

En ce qui concerne la Grande-Bretagne, Elbing et al. (1974)parlent de 80 entreprises privées auxquelles il faudrait ajouter

500,000 employés de la fonction publique. Un article plus récent (Anand 1975) évalue "à quelques centaines" le nombre d'entreprises.

L'Amérique accuse un retard considérable. Aux U.S.A., les horaires variables progressent mais le phénomène n'a pas l'ampleur de la semaine comprimée. Selon Hedges (in Conference Board 1974), environ 100 entreprises avaient adopté l'horaire variable alors que 3,000 entreprises avaient implanté la semaine comprimée. Il semble que l'horaire variable ait été d'abord introduit dans les filiales américaines de firmes européennes (Lufthansa, Nestlé, etc...) et que des expériences soient tentées dans le secteur public (Kinsey et al., 1974).

En ce qui concerne le Canada, Boucher (1974) affirmait qu'une soixantaine d'entreprises, situées principalement au Québec et en Ontario, faisaient l'essai des horaires variables ou l'avaient adopté définitivement. Cela touchait environ 5,000 employés. De l'avis même de cet auteur, il s'agit là d'une sous-estimation puisqu'un bon nombre d'entreprises ayant les horaires variables - surtout celles qui n'utilisent pas l'équipement Heng. De l'avis même de cet auteur, il s'agit là d'une sous-estimation puisqu'un bon nombre d'entreprises ayant les horaires variables - surtout celles qui n'utilisent pas l'équipement Hengstler - ne figuraient pas dans les statistiques. Tout récemment, Wilton et Harrison(1975) citaient une enquête selon laquelle le nombre d'entreprises se situerait aux environ de 150. En résumé, même si les horaires variables sont encore peu répandus au Canada, on remarque un accroissement rapide semblable à celui de la semaine comprimée durant les années 1971 et 1972 (Riddel et al., 1973).

Les horaires variables deviendront encore plus fréquents au Québec. Cela semble inévitable. La question est de savoir jusqu'à quel point et à quel rythme s'effectuera leur développement. Nous nous garderons bien de jouer au prophète. Mais nous croyons possible d'aborder ce problème en nous interrogeant d'abord sur les causes du retard qu'accuse dans ce domaine le Canada (et les U.S.A.) par rapport aux pays d'Europe.

Selon une première hypothèse, la plus simple, celle que chériront sans doute les promoteurs optimistes du nouveau système, il ne s'agirait que d'une question de délai. Les horaires variables sont plus répandus dans les pays où ils furent introduits en premier. Il faut du temps pour convaincre les dirigeants d'entreprises, les dirigeants syndicaux, les employés. Mais après cette période de démarrage le concept devrait se répandre comme une trainée de poudre. Selon cette hypothèse, il faudrait s'attendre à une expansion fulgurante des horaires variables d'ici quelques années. Le président de la société Flextime de New York est d'avis que d'ici 1980 la plupart des employés américains auront un horaire variable [1].

Selon une seconde hypothèse, les horaires variables se heurteraient, en Amérique, à la "concurrence" d'une autre forme de réaménagement des temps de travail: la semaine comprimée, quasi-inexistante en Europe. En effet, comme le remarque Hedges (in Conference

---

1. Workers pick schedules by end of decade? Factory, 6, nov. 1973.

Board, 1974), "en écoutant plusieurs exposés sur les réaménagements de la semaine de travail, on retire souvent l'impression que la semaine comprimée et les horaires variables entrent en compétition; qu'éventuellement l'un ou l'autre devrait triompher de la semaine standard". Il est fort improbable que la semaine comprimée ait freiné de façon sensible le développement des horaires variables. De toute façon, il s'agit de phénomènes encore trop marginaux pour se "nuire" véritablement. En outre, comme nous le verrons plus loin tout indique que ces réaménagements possèdent des "marchés" bien distincts en ce qui concerne le type d'emplois touchés.

Selon une troisième hypothèse, le développement des horaires variables pourrait être freiné par les législations ou l'opposition syndicale. Sans nier l'importance de ces facteurs, nous ne pouvons pas endosser cette hypothèse. Nous reviendrons plus loin sur ces sujets. Disons tout de suite, cependant, que la législation ne semble pas plus contraignante et que l'opposition syndicale ne parait pas plus violente ici qu'en Europe. De plus, de telles explications ne toucheraient pas le fond du problème. Les lois et les prises de position syndicales constituent des manifestations des désirs de la population ou de groupes importants. Dans plusieurs pays d'Europe, on a modifié la législation en fonction des horaires variables et les syndicats ont modifié leurs politiques quand le besoin s'en est fait sentir.

Nous en arrivons ainsi à une quatrième hypothèse. L'horaire variable est une innovation visant à modifier l'organisation des temps de travail et de vie hors-travail. Elle sera jugée, en grande partie, en fonction de l'organisation qui prévaut actuellement. Or, les situations diffèrent sensiblement en Europe et au Québec.

En premier lieu, comme nous l'avons déjà relevé, la durée du travail n'est pas la même. A ce sujet, Gill et al (1975) déclaraient: "La raison pour laquelle le mouvement démarre mois vite au Québec est probablement que la catégorie de salariés parmi laquelle s'est d'abord répandu le système en France jouit déjà ici d'une semaine d'environ 35 heures". L'histoire des heures de travail indique une réduction constante depuis le début du siècle aussi bien en Europe qu'en Amérique. Cette réduction s'est cependant ralentie au cours des dernières années. Aldeman (in Conference Board, 1974), remarquait que si la tendance passée s'était poursuivie, on travaillerait maintenant quatre jours par semaine à raison de huit heures par jour. Par ailleurs, étant donné le retard de l'Europe, il est plausible qu'on y ait ressenti de façon plus impérative le besoin d'assouplir les horaires [2]. L'un des objectifs premiers de l'horaire variable serait en effet de favoriser une meilleure harmonie entre la vie au travail et hors-travail. Il va de soi que les heures de travail plus longues créent plus de contraintes dans l'organisation des activités hors-travail.

---

1. Les heures plus longues interdiraient la compression de la semaine en Europe.

En second lieu, il faut bien noter que le nouveau système, même s'il assouplit les horaires, ne supprime pas le contrôle de la durée du travail. Nous donnons entièrement raison aux auteurs qui précisent que l'horaire variable ne devrait être qu'un outil au service d'une philosophie de gestion. Mais il faudrait être aveugle pour ne pas voir que le contrôle de la durée du travail constitue la pierre angulaire du nouveau système. Auparavant, on contrôlait la durée en enregistrant les heures d'arrivée et de départ. Avec l'horaire variable, on s'efforce de contrôler la durée d'une façon plus directe, et parfois plus efficace - au moyen de totalisateurs électroniques, par exemple. Or, ce contrôle de la durée du travail a souvent suscité des réactions négatives de la part des employés, et particulièrement dans les entreprises où ce contrôle s'effectuait de façon plus stricte que sous l'ancien horaire. Les réactions sont également plus négatives chez les employés qui n'avaient jamais été soumis à un tel contrôle: les cadres. On peut se demander si, de façon générale, le contrôle des temps de travail ne s'exerce pas de façon plus serrée en Europe qu'au Québec - particulièrement en ce qui concerne les employés de bureau . C'est là une question sur laquelle la mission québécoise de la Direction Générale de la Recherche pourrait fournir des éclaircissements. Si le fait se vérifiait, il faudrait s'attendre à plus de résistance de la part des employés québécois face aux formules qui favoriseraient un contrôle strict de la durée du travail.

Les secteurs économiques

On trouve des applications de l'horaire variable dans le secteur manufacturier. Cependant, tout indique une concentration de ces formules dans le secteur tertiaire. Sanderson (1973) note en effet que l'application est plus facile dans les services, notamment dans les banques, les trusts et les compagnies d'assurance. Boucher (1974b) précise encore la liste des secteurs privilégiés:

> "Entreprises de services: banques, caisses populaires, compagnies d'assurance, sociétés de fiducies, etc...
>
> Entreprises-conseils : bureaux d'architectes et d'ingénieurs, cabinets d'avocats, études de notaires, firmes de conseillers en administration, etc...
>
> Entreprises gouvernementales : fonctionnarisme municipal, fédéral ou provincial, commissions et régies, etc...
>
> Entreprises philanthropiques ou dites à but non lucratif : chambres de commerce, associations, centrales syndicales, etc... (p. 69)

Il s'agit là de constatations statistiques. L'explication de cette concentration réside dans les types d'emplois touchés.

Notons que la concentration des horaires variables dans le secteur tertiaire ne devrait pas nous porter à minimiser l'importance

du phénomène. En effet, en 1970, la proportion des personnes employées dans ce secteur atteignait déjà, au Québec, 62.4% (Lemieux, 1971).

Les emplois

La nature des tâches à accomplir détermine largement l'utilisation des horaires variables. Lorsque les employés exécutent des tâches essentiellement individuelles, il ne se pose généralement pas de problèmes. Dans les autres cas, des solutions (par exemple, un réaménagement des tâches) ou des compromis (par exemple, un horaire variable de groupe) sont parfois adoptés.

L'horaire variable pénètre plus facilement le monde des employés de bureau que celui des employés de production (blue collars). En effet, dans un premier temps, l'horaire variable sera appliqué dans le siège social de l'entreprise et visera le personnel administratif [1]. En ce qui concerne les employés de production, certaines formes d'organisations du travail paraissent difficilement compatibles avec l'horaire variable:

- La chaîne de montage;
- La production continue ou par quarts.

---

1. L'amélioration des conditions de travail. Entreprise et progrès, Paris, ami 1973.

Par ailleurs, l'horaire variable est aussi difficile à appliquer lorsqu'il s'agit d'assurer un service direct et continu à la clientèle.

Bien entendu, il y a des exceptions. D'aucuns y voient une confirmation de la règle. Pour d'autres, on aurait fait la preuve que l'application de l'horaire variable n'est limitée que par l'ingéniosité des directeurs de personnel.

Le groupe de travail réuni autour de M. De Chalendar en France a été surpris de constater que la nouvelle formule était adaptable non seulement au personnel administratif mais aussi à celui des usines. Il reste à savoir si ces applications sont fréquentes et si les formules adaptées méritent encore l'appellation d'horaires variables. La présentation de quelques histoires de cas, surtout s'il s'agit toujours des mêmes cas d'un auteur à l'autre (notamment, le cas Oméga en Suisse), ne saurait nous en convaincre. La mission de la Direction Générale de la Recherche en Allemagne et en Suisse pourrait, ici encore, nous fournir un meilleur aperçu de la situation. Il est inutile d'insister sur l'importance de cette question. Il s'agit en effet de déterminer si le développement des horaires variables ne sera pas restreint à des groupes d'emplois, et par conséquent à des secteurs économiques, bien déterminés.

Les syndicats

L'horaire variable a d'abord été adopté par l'entreprise non syndiquée. Le fait a été observé en Allemagne et en Italie (Flextime Corporation, 1974). En France, les centrales ont adopté une attitude réservée, rappelant que l'objectif principal demeurait la réduction de la durée du travail et non sa ventilation (Barsky, 1972). On a enregistré des réactions semblables dans les milieux syndicaux canadiens (Beaudry, 1974).

En Allemagne, les syndicats se montrèrent réticents à modifier les conventions collectives. On craignait que l'horaire variable ne soit qu'un moyen de contourner les lois fédérales sur le temps supplémentaire. Un syndicat aurait même songé à poursuivre les entreprises ayant adopté la nouvelle formule. Cependant, à la suite de sondages effectués auprès des employés, la position des syndicats se serait considérablement modifiée. Le même scénario se serait déroulé en Italie et en France. Après une période de scepticisme, sinon d'opposition ouverte, les dirigeants syndicaux commenceraient à accepter le système à cause des réactions favorables des employés. C'est là, du moins, le bilan dressé par la Société Flextime (1974) dans un rapport adressé manifestement aux dirigeants syndicaux américains.

Dans leur étude portant sur un échantillon de 21 entreprises canadiennes, Wilton et Harrison (1975) notent que la plupart des employés visés par l'horaire variable étaient des employés de bureau et n'étaient pas membres de syndicats.

Nous nous limiterons pour l'instant à la constatation de ces faits. L'opinion syndicale sera en effet discutée plus en détail dans le chapitre VIII.

Conclusion

A la suite de l'expérience de la Messerschmidt en 1967, les horaires variables se sont répandus à un rythme accéléré. C'est en Allemagne fédérale qu'on trouve actuellement le plus de travailleurs bénéficiant de ce système puisque déjà, en 1974, certains portaient les estimations à 2.8 millions d'employés. Mais c'est en Suisse que les horaires variables touchent une plus grande proportion de la main-d'oeuvre (entre 30% et 40%). De nombreuses expériences sont également tentées dans les autres pays d'Europe, notamment en France et en Grande-Bretagne, mais l'ampleur du phénomène y est nettement moindre. En comparaison, le phénomène est encore nettement marginal en Amérique du Nord où il ne semble toucher qu'une proportion infime de la main-d'oeuvre. Par ailleurs, tout indique que l'horaire variable s'implante surtout chez les employés de bureau oeuvrant dans le secteur tertiaire. Le nouvel horaire se répand plus rapidement chez les non-syndiqués, mais cette constatation pourrait simplement réfléter le taux de syndicalisation moins élevé des employés de bureau.

La Direction générale de la recherche publiera sous peu un inventaire des entreprises ayant adopté l'horaire variable au Québec.

Cet inventaire permettra de déterminer plus précisément l'ampleur du phénomène, et de décrire la main-d'oeuvre qui est touchée (secteurs d'activité économique, emplois, syndicalisation, sexe, etc.)[1]

---

1. LEWIS, N., COTE, L. L'horaire variable au Québec. Direction Générale de la Recherche, ministère du Travail et de la Main-d'Oeuvre.

L'IMPLANTATION DE L'HORAIRE VARIABLE

AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE

La philosophie de gestion

Dans la littérature francophone, les principaux auteurs - ceux qui auront consacré un volume entier aux horaires variables - insistent beaucoup sur la nécessité d'intégrer les nouveaux horaires aux efforts qui sont déployés par ailleurs en vue de revaloriser le travail. Zumsteg (1971), en effet, conçoit que les horaires variables s'inscrivent dans le sens du nouveau concept de "management" américain: "Organizational Development". Kapp et Proust (1973) pour leur part font précéder leur exposé d'une longue discussion sur l'humanisation du travail. Baudraz (1974) établit un lien entre l'horaire variable et une nouvelle philosophie de gestion qui laisse une plus grande place à la responsabilité individuelle. Pour Gill et al. (1975), enfin, "la question importante était de découvrir finalement si l'horaire variable est vraiment en train de libérer le travailleur, de lui donner une vraie marge d'autorité sur l'organisation de son travail... (p. 34)".

En résumé, les auteurs préconisent: a) des styles de direction qui favorisent la délégation et qui se fondent sur l'autonomie et le sens des responsabilités des employés b) une organisation du travail (parfois un réaménagement des tâches) qui rendrait ce travail plus intéressant, plus motivant en soi.

De fait, les horaires variables ne sont pas sans pré-

senter des affinités avec d'autres techniques nouvelles de gestion, notamment avec le D.P.O. (direction par objectifs). En outre, l'introduction des horaires variables a quelques fois coïncidé avec une restructuration du travail: construction d'équipes autonomes, abandon des chaînes de montage, etc... On se plaît, on se complait peut-être, à décrire ces expériences.

Il est difficile de ne pas applaudir le consultant qui nous met en garde contre le danger d'appliquer l'horaire variable comme une simple technique, comme une recette, sans l'intégrer à une philosophie de gestion. On pourrait en dire autant, il faut quand même le noter, de toutes les techniques et de toutes les recettes.

Il ne faut donc pas mêler les cartes. L'horaire variable n'est pas une philosophie de gestion. Son introduction n'injectera pas, à elle seule, une nouvelle philosophie dans l'organisation.

On attribue en effet très facilement à l'horaire variable des effets - notamment sur la motivation ou les styles de direction - qui semblent plus désirables qu'acquis.

Pour que l'horaire variable soit rentable, il est nécessaire que les employés soient motivés et responsables: autrement, ils pourraient choisir leurs heures de présence sans tenir compte des impé-

ratifs de productivité. Mais cela ne signifie pas que l'horaire variable "motive" les employés ou leur inculque un sens des responsabilités.

Pour que l'horaire variable fonctionne bien, il sera parfois souhaitable que les employés deviennent polyvalents de façon à se remplacer. Cependant, il n'est pas dit que l'horaire variable assurera cette polyvalence.

Pour que l'horaire variable soit un succès, il sera souhaitable que les supérieurs délèguent et qu'ils planifient leur travail et celui de leurs subordonnés. On ne peut pas en conclure que l'horaire variable améliore les qualités de leadership ou la planification.

En somme, il convient de mettre les choses à leur place. Une "saine" philosophie de gestion semble un pré-requis nécessaire à l'introduction réussie de l'horaire variable. Elle ne saurait en être l'effet. Tout au plus, ce nouvel horaire peut-il rendre encore plus évident la nécessité d'avoir des employés motivés et responsables, des supérieurs qui délèguent et planifient, des communications efficaces, la polyvalence, etc... L'hypothèse selon laquelle l'introduction de l'horaire variable stimulera les employeurs à entreprendre d'autres réorganisations, souvent plus fondamentales, reste à vérifier.

L'implantation

Plusieurs auteurs proposent des règles à suivre en vue d'introduire avec succès l'horaire variable. Il s'agit de théories normatives basées à la fois sur l'expérience de l'auteur et les valeurs qu'il partage. En gros, ces préceptes visent à résoudre deux grandes classes de problèmes:

1- Les aspects techniques de l'élaboration du projet: sur quelles bases déterminera-t-on les effectifs à inclure ou à exclure? Les périodes de plages fixes et mobiles? Les méthodes de saisie des temps? etc...

2- Le degré d'implication des différents groupes ou le partage des rôles: qui sera informé? Qui sera consulté? Qui prendra les décisions? Sur quelles matières? A quels moments?

L'élaboration du projet

L'horaire variable ne peut pas s'appliquer à tous les emplois. Par exemple, les téléphonistes, les préposés à la cafétéria, les conducteurs, etc... sont généralement exclus (Institute of Personnel Management, 1972). Afin d'en arriver à une prise de décision, Fiss (1974) suggère la démarche suivante:

a) Demander aux contremaîtres d'identifier les postes exclus et de justifier ces choix.

b) Explorer les alternatives: réorganisation des tâches, horaires spéciaux, etc...

c) Quand on aura finalement identifié les postes exclus, s'assurer de ce que les employés comprennent bien les raisons de cette exclusion. Cette information parait particulièrement importante si l'on veut minimiser l'envie ou les faux espoirs.

Par ailleurs, lorsqu'il s'agira d'élaborer la formule proprement dite, certaines contraintes organisationnelles devront, de toute nécessité, être prises en considération. La liste suivante, inspirée du texte de Fiss (1974), ne prétend pas être exhaustive.

a) Certains services ont peut-être des contacts avec le public sur une base régulière. Il faut identifier les périodes de pointe (dues aux appels téléphoniques, à la poste, aux services à guichet, etc...) au niveau de la journée, de la semaine ou du mois.

b) Il faut déterminer le nombre minimal d'employés nécessaires pour assurer les services ou la production durant les périodes de pointe et durant les autres.

c) Il faut connaître les échéances quotidiennes ou périodiques à respecter.

d) Il faut étudier les interrelations qui peuvent être affectées dans l'organisation. Par exemple, il faut savoir à quels moments les rencontres sont habituellement placées et si elles peuvent être déplacées.

e) Il y aura peut-être lieu de rencontrer les responsables de la cafétéria ou des services d'entretien (qui n'auront habituellement pas un horaire variable) afin de prévoir les effets du nouvel horaire sur leurs opérations.

Il n'y a probablement pas deux organisations qui ont adopté un processus d'introduction de l'horaire variable tout à fait identique. La démarche décrite ci-dessous, dans ses grandes lignes, semble cependant relativement générale.

1. Les séances d'information et de consultation auprès des cadres.

L'appui manifeste de la direction semble en effet une condition essentielle de succès (Kapp et Proust, 1973). De plus, il faut que les cadres soient bien informés pour répondre aux questions de leurs subordonnés.

C'est à cette étape qu'on fait souvent appel à un consultant extérieur à l'organisation. Cette démarche, selon Baudraz (1974), serait d'autant plus profitable que le consultant externe possède un certain recul pour différencier les problèmes réels de ceux qui ne proviennent que des habitudes. En outre, certains projets de modification seraient plus facilement acceptés lorsqu'ils sont présentés par quelqu'un qui n'appartient pas à l'organisation.

2. Le groupe d'étude

Ce groupe peut mener des études préparatoires, préparer un projet d'horaire, identifier le ou les services où un essai sera tenté, choisir des critères d'évaluation, etc.

Bolton (1971) estime nécessaire de se référer à un organisme central rattaché, dans la plupart des cas, au service du personnel. Le rôle de ce dernier sera plus ou moins prépondérant selon l'organisation. Baudraz (1974) cite un exemple d'implantation dans lequel le service du personnel a désigné une commission d'étude constituée de représentants de tous les secteurs de l'usine. Par ailleurs, certaines organisations préféreront laisser chaque service effectuer les travaux préparatoires et prendre la décision finale.

En ce qui concerne la participation des employés à cette étape, Wilton et Harrison (1975) mentionnent que dans deux expériences canadiennes seulement (sur un échantillon de 21) les employés eux-mêmes étaient représentés au comité d'étude.

3. La consultation du syndicat

On sait que les syndicats européens insistent pour que l'implantation de l'horaire variable fasse l'objet d'une surveillance syndicale. Les recommandations de Gill et al.(1975) aux centrales québécoises vont dans le même sens. Les clauses des conventions collectives qui portent sur les horaires de travail rendront parfois cette consultation obligatoire de toute façon.

On ne possède presque pas de données quant à la façon dont le syndicat est consulté, au Québec ou au Canada, en ce qui a

trait aux horaires variables. Wilton et Harrison (1975) notent que seulement deux expériences (sur 21) visaient des employés syndiqués. Les auteurs mentionnent simplement que les syndicats avaient été consultés avant l'introduction et l'adoption du nouvel horaire.

4. L'information donnée au personnel

C'est un sujet sur lequel les auteurs insistent beaucoup. L'insuffisance de l'information donnée aux employés ou le manque de consultation à ce niveau constituerait même la cause d'échec la plus fréquente (Baudraz, 1974; Elbing et al.,1974). Il est nécessaire de donner au personnel une vision claire et simple du nouvel horaire, d'accorder un temps de réflexion et de discussion et de se tenir à sa disposition constante pour répondre aux questions.

L'information transmise par les séances d'information ou de discussion pourra être résumée par un projet de règlement. "Simplicité, clarté, concision, tels seront les impératifs qui conditionneront sa rédaction. En aucun cas, il ne doit ressembler à un livre de lois; pas plus par son volume que par son esprit tracassier ou par ses possibilités d'interprétation diverses" (Baudraz, 1974, p. 55). Ce projet devra être explicite quant aux principaux points suivants: le nombre d'heures de travail par période, la définition des plages fixes et mobiles, du report et de ses possibilités, des durées minimales et maximales de la pause du midi, du temps supplé-

mentaire, des absences payées et des modes de compensation.

5. La consultation du personnel quant à la prise de décision

Le premier problème qu'on peut soulever a trait au mode de consultation: s'agira-t-il simplement de séances de discussion? Effectuera-t-on un sondage d'opinions par questionnaire? Procèdera-t-on à la prise d'un vote?

Le second problème tient au moment de cette consultation: avant la mise à l'essai du nouvel horaire? Avant son adoption définitive? Ou à ces deux moments?

Enfin, quel sera le pourcentage d'acceptation requis? Glickman (1974) note que le syndicat des Travailleurs Unis de l'Automobile, dans son entente avec la Compagnie Chrysler, ne se contentait pas de la majorité simple mais exigeait une majorité des 2/3 et pour l'essai, et pour l'adoption définitive. Cependant, cette entente s'appliquait à la semaine comprimée. Faudrait-il être aussi rigoureux en ce qui concerne l'horaire variable qui laisse à un employé dissident le loisir de ne pas modifier son horaire personnel?

La saisie des temps

Les discussions qui ont porté sur la saisie des heures

de travail ont porté sur trois questions fondamentales: l'utilité d'une saisie ou d'un contrôle des temps, le choix de la méthode d'enregistrement et la détermination du personnel qui sera soumis à l'obligation d'enregistrer ses heures de travail.

L'utilité d'une saisie des temps

La grande majorité des auteurs consultés perçoivent l'enregistrement des heures de travail comme une nécessité (Zumsteg, 1971; Bolton, 1971; Downing, 1972; Kapp et Proust, 1973; Baudraz, 1974). Ils s'empressent toutefois d'ajouter que cette saisie devrait s'effectuer dans un optique de gestion et non avec un esprit de contrôle. Mais, comme ils concèdent à l'employeur le droit de prendre connaissance de cette saisie des temps, la distinction semble difficile à faire.

A notre connaissance, seul Hogue (1974) s'oppose catégoriquement au contrôle des heures de travail, ce qui revient à préconiser l'horaire libre:

> "Il est donc possible et souhaitable d'implanter l'horaire variable si l'on est prêt, en même temps, à gérer par les résultats et non plus par le nombre d'heures de présence. On peut donc décider d'éliminer le contrôle du temps. Si l'on n'élimine pas le contrôle du temps, l'horaire variable n'apporte que des problèmes de contrôle de temps, et il ne change rien ou presque". (p. 105)

Il n'est sans doute pas inutile de rappeler que, dans la plupart des organisations, les heures de travail sont contrôlées parce que le contrat de travail établit la rémunération en fonction de celles-ci, faute d'une meilleure évaluation des services rendus par l'employé. On ne dispose pas, pour tous les emplois, de critères de rendement objectifs et justes. D'ailleurs, dans bien des cas, l'utilisation de tels critères constituerait un retour au travail à forfait, ou "à la pièce". Il serait improbable qu'un tel retour soit perçu comme une mesure progressive.

Les différentes méthodes de saisie des temps

Les différentes modalités de saisie des temps se répartissent en six catégories.

1. Aucune surveillance régulière de la part de l'employeur

C'est ce que les anglophones appellent "the honour system". L'employé fournit simplement à l'employeur, à la fin de la période de référence, par exemple, le nombre d'heures durant lesquelles il a travaillé.

Notons, au passage, que cette modalité n'est nullement incompatible avec l'endossement de principe selon lequel l'employé est tenu, par son contrat de travail, à fournir un certain nom-

bre d'heures de travail par période. Notons également que cette modalité ne revient pas nécessairement, en pratique, à accorder une confiance aveugle à tous les employés. Il est possible d'appliquer le principe du "management par exception" dans le cas des employés soupçonnés d'abuser de cette confiance. Enfin, cette modalité n'empêche pas l'employeur de fournir à ses employés des instruments (formulaires individuels, par exemple) pour les aider à gérer eux-mêmes leurs temps de travail. Ces instruments sont décrits dans les sections suivantes.

Baudraz (1974) s'oppose à l'absence d'un mécanisme de contrôle. Il craint que quelques tricheurs ne sapent inévitablement la confiance de la majorité. Il croit que le personnel, peu habitué à jouir de telles libertés, percevra la contrôle et le feedback comme des éléments tranquilisants et se sentirait plus à l'aise pour utiliser les possibilités offertes. De plus, un contrôle plus strict devrait éviter toute contestation entre les employés et leurs supérieurs. Enfin, Baudraz invoque le droit strict du patron de vérifier si les heures prévues ont été effectivement fournies.

2. La feuille de présence individuelle

L'employé doit inscrire chaque jour ses heures d'arrivée et de départ ou le total des heures effectuées sur un formulaire individuel. Le formulaire peut-être conçu de façon à permettre à l'employé de connaître la différence entre le nombre d'heures effectuées

depuis le début de la période et le total des heures qui seraient normalement dues au même moment. Les écritures portées sur le formulaire peuvent également faire l'objet d'une vérification par le supérieur.

Au passif de cette méthode, on note tout d'abord les possibilités d'erreurs et de contestation. De plus, le travail de dépouillement des données, par le service du personnel, deviendrait vite onéreux à mesure que le nombre d'employés augmente (Downing, 1972; Harkness, 1973; Baudraz 1974). Cependant, ce système fonctionne de façon satisfaisante dans d'importantes sociétés (Kapp et Proust, 1974).

3. La feuille de présence collective

En fait, il s'agit d'une modalité semblable à la précédente, excepté qu'il n'existe qu'une feuille individuelle sur laquelle tous les employés doivent noter, quotidiennement, leurs heures de présences.

4. L'horodateur ou l'horloge-pointeuse traditionnelle

Dans bien des cas, ce système enregistrera plus d'information ou une information plus détaillée qu'il ne le faut: date et heures des arrivées et des départs plutôt que le simple total des heures travaillées. Mais le désavantage majeur de cet instrument proviendrait des attitudes négatives qu'il suscite en tant que symbole

d'une discipline stricte (Baudraz, 1974).

5. Le totalisateur

Il s'agit d'une horloge conçue en fonction de l'horaire variable et qui comporte autant de compteurs individuels qu'il y a d'employés. Chaque employé possède un badge individuel qui l'identifie, qu'il insère à son entrée et qu'il retire à sa sortie. Les compteurs individuels peuvent être répartis à différents endroits de l'établissement, ce qui élimine les queues. Comme son nom l'indique, le totalisateur ne révèle que le total cumulé des heures de présence depuis le début de la période de référence. A la fin de cette période, il est nécessaire de procéder au relevé des données individuelles.

L'équipement électronique peut constituer un investissement substantiel au moment de l'implantation du nouvel horaire. Baudraz (1974) estime que cet investissement ne sera rentable que dans les cas où plus de 80 ou 100 employés utiliseront le totalisateur.

6. Les sytèmes centralisés.

Il s'agit en fait d'un équipement électronique permettant d'acheminer l'information provenant des compteurs individuels à un ordinateur central. A première vue, l'utilisation d'un tel équi-

pement pourrait aller à l'encontre des observations de Summers (1974) et de Baudraz (1974) selon lesquelles le système devrait être géré par les chefs directs des employés et non par un service du personnel anonyme et éloigné [1].

Il est difficile, sinon impossible, de comparer d'une façon absolue les mérites des différentes modalités décrites ci-dessus. Trop de facteurs doivent être pris en considération: le nombre d'employés, l'investissement initial, les coûts de l'administration, l'information qu'on désire obtenir, la durée des périodes de référence, etc... On insiste beaucoup, et pour cause, sur un facteur particulier: les attitudes du personnel. A ce sujet, il convient de mentionner une variable importante: le système de saisie des temps qui était utilisé avant l'introduction de l'horaire variable. En effet, c'est probablement par la comparaison avec l'ancien système que les attitudes du personnel se formeront face au nouveau. L'horaire variable est censé assouplir. De toute évidence, c'est compromettre la réalisation de cet objectif que d'introduire dans l'organisation un contrôle plus serré ou plus "disciplinaire" des temps de travail, voire même un contrôle qui ne serait que perçu comme tel.

---

1. Pour une description plus détaillée des différentes méthodes de saisie des temps, on consultera (Kapp et Proust (1974) qui ont produit l'exposé le plus complet, à notre connaissance, sur ce sujet.

Le personnel soumis à l'enregistrement des temps

Dans la plupart des organisations, les cadres ne sont pas soumis à l'obligation d'enregistrer des heures de travail ou, du moins, se voit soumis à un contrôle plus souple que les salariés. Chez ces derniers, l'obligation de pointer est souvent réservée aux employés de production.

Zumsteg (1971) juge que cette opposition est la source d'un malaise. Aussi recommande-t-il, de même que Baudraz (1974), que tout le monde se plie à la discipline du contrôle, du haut en bas de l'échelle hiérarchique.

Les organisations qui ont tenté des efforts en ce sens se sont souvent heurtées à de vives résistances. En effet, l'introduction de l'horaire variable équivaut alors, pour une partie du personnel, à un durcissement du contrôle. C'est un phénomène de nivellement par la base. En outre, il faut préciser que le problème soulevé (le fait que toutes les catégories du personnel ne sont pas soumises à une même forme de contrôle des heures) n'est pas tributaire des horaires variables.

Les politiques relatives au temps supplémentaire

Bon nombre de règlements d'entreprise ou de conventions

collectives auront été conçus en fonction de l'horaire fixe. Il importe de les modifier afin de déterminer clairement, en particulier, les heures de travail qui seront rémunérées à un taux majoré: les employés et les employeurs pourraient craindre de se voir lésés sous cet aspect. D'une part, les syndicats ont parfois redouté que des pressions obligent le salarié à modifier son horaire en fonction du volume de travail sans que les heures excédentaires ne soient rétribuées en heures supplémentaires. D'autre part, on ne saurait demander à l'employeur de surpayer les employés qui s'écartent de l'ancien horaire pour des intérêts personnels.

L'obligation de l'employé de demander à son patron la permission d'effectuer des heures supplémentaires se retrouve presque universellement. Ne sont considérées comme heures supplémentaires que celles qui sont travaillées à la demande de l'employeur ou de son représentant et au moment prescrit par ce dernier. Cependant, cette condition sera complétée par d'autres restrictions qui prendront des formes différentes d'une entreprise à l'autre.

Seules les heures travaillées durant les plages mobiles peuvent présenter des cas litigieux. Sauf exception, le paiement à un taux majoré ne s'appliquera pas durant les plages fixes et sera de rigueur pour le travail effectué en dehors de l'amplitude.

Le CATRAL (1973) propose que toute heure "imposée"

durant les plages mobiles soit payée à un taux majoré. On ne sait pas si cette politique libérale est souvent adoptée. Il semble plus fréquent de définir les heures supplémentaires à partir d'une norme portant sur la durée quotidienne du travail. Le temps supplémentaire ne débutera alors qu'après que l'employé aura fourni un nombre d'heures déterminées, équivalant habituellement à la durée de l'ancienne journée de travail (Allenspach, 1972; Flextime Corporation, 1974; Institude of Personnel Management, 1972).

Allenspach (1972) parle de formules dans lesquelles le temps supplémentaire n'est payé que si l'employé a effectué plus que le nombre d'heures de la période de référence. Cela pourrait revenir à remplacer la norme de durée quotidienne par une norme hebdomadaire, ou bi-hebdomadaire, solution qui n'avantage assurément pas le travailleur. Une restriction qui s'apparente beaucoup à ce règlement consiste à ne payer du temps supplémentaire qu'aux employés qui n'accusent pas de débit. Baudraz (1974) juge ce critère tracassier et injustifié puisque l'employé doit de toute façon restituer les heures dues dans la période suivante.

Quelques entreprises, plutôt que d'avoir recours à une norme de durée, préciseraient que les heures supplémentaires seront accomplies en dehors de l'horaire habituellement suivi par l'employé. Notons que si l'employé devait annoncer à l'avance ses heures de travail, on se rapprocherait beaucoup de l'horaire flottant. Si ces ho-

raires ne sont pas annoncés à l'avance, il peut devenir difficile de déterminer l'horaire habituel des employés.

Baudraz (1974) ne voit pas le bien-fondé de ces restrictions (le recours à une norme de durée ou à un horaire habituel). Elles réflèteraient la crainte que l'employé ne se propose de partir au moment où on a besoin de lui. Cette méfiance, qui irait d'ailleurs à l'encontre de l'esprit du nouveau régime, ne serait pas justifiée, surtout si le système était géré par le chef hiérarchique immédiat. En effet, le délinquant qui organiserait son horaire de façon à éviter le travail serait bientôt averti par ses compagnons et ses supérieurs.

Les politiques relatives aux absences et aux congés

En ce qui concerne les vacances, les congés sociaux ou les journées de maladie l'usage est de maintenir tout simplement les droits acquis. L'employeur crédite alors aux employés un nombre d'heures qui équivaut à la journée moyenne de travail, c'est-à-dire à l'ancienne journée. On ne connait pas d'exception à cette règle.

Sous l'horaire fixe, plusieurs travailleurs jouissent de privilèges supplémentaires. L'entreprise tolère souvent, sans les débiter, des absences de courte durée lorsque l'horaire de travail empêche l'employé de vaquer à des activités qui ne peuvent pas être dé-

placées - notamment le recours à des services professionnels ou aux services d'organisations dont les heures d'ouvertures s'apparentent à celles de l'employeur. Baudraz (1974) estime qu'il serait maladroit de profiter des horaires variables pour supprimer ces privilèges. Néanmoins, plusieurs entreprises exigent, ou du moins demandent, que ces absences soient prises durant les plages mobiles à la charge des employés. De l'avis de Baudraz, les règles du jeu devraient être clarifiées dès l'introduction.

Les mêmes remarques pourraient s'appliquer dans le cas de retards inévitables (tempêtes, arrêts des transports en commun). Dans les cas fréquents où l'horaire variable ne touche qu'une partie du personnel, l'employeur accordera probablement les mêmes avantages à tous ses employés.

L'application de l'horaire variable dans des situations particulières

Afin d'accorder un horaire variable à des employés qui n'auraient pas pu l'obtenir à cause de leurs tâches, on s'est mis à la recherche de solutions nouvelles. Ces solutions sont de deux types: tantôt on adapte la formule à une organisation particulière du travail, tantôt on modifiera cette organisation elle-même.

Les modifications apportées à la formule

Le plus souvent les modifications de la formule générale prendront la forme de restrictions des libertés accordées afin d'assurer le bon fonctionnement du service.

a) Là où il faut assurer des services de façon permanente (réception, services à guichet, etc.), l'employeur peut demander qu'un nombre minimal d'employés soient présents durant toute l'amplitude. Baudraz (1974) juge alors préférable de laisser les employés s'entendre entre eux plutôt que d'imposer une rotation. L'Institute of Personnel Management (1972) décrit une application de l'horaire variable dans laquelle deux employés sur six, au maximum, pouvaient s'absenter en même temps. Il s'agit assurément d'une formule des plus limitées.

b) Lorsqu'il existe des périodes de pointe bien identifiées dans le volume de travail, une deuxième solution consiste à y placer des plages fixes. On peut ainsi supprimer les plages mobiles pour certains jours de la semaine. En outre, les heures d'ouverture au public ne couvrent pas toujours la totalité du temps de travail. Les opérations effectuées "à guichet fermé", si elles peuvent être différées, occuperont les plages mobiles (CATRAL, 1973).

c) L'Institute of Personnel Management (1972) décrit un "horaire variable par équipe". Les tâches sont à ce point interdépendantes que les membres de chaque équipe doivent déterminer des heures d'arrivée ou de départ communes. Ce régime se rapproche plus de l'horaire échelonné ou flottant que de l'horaire variable.

d) Nous avons déjà mentionné les formules dans lesquelles l'employé devait s'en tenir à un horaire annoncé à l'avance et que ces restric-

tions les rapprochaient de l'horaire flottant. Cependant, plusieurs entreprises pourraient demander aux employés d'annoncer leur horaire à titre purement indicatif, ce qui ne crée pas d'entorse aux libertés nouvellement accordées.

e) Dans les secteurs de production, le travail par équipes alternantes (quarts) impose des limites énormes. Le CATRAL (1973) cite deux adaptations de l'horaire variable qui paraissent plutôt étroites. Dans une entreprise Suisse, le problème doit être résolu par la concertation entre les homologues de deux équipes. Si l'employé A arrive un quart d'heure plus tard, l'employé B doit quitter quinze minutes plus tard. Inutile de dire que ces ententes sont déjà permises dans plusieurs organisations qui pratiqueraient à ce titre un horaire variable comme le bourgeois gentilhomme fait de la prose. Par ailleurs, en France, une entreprise tolère un arrêt de travail de 30 minutes au niveau de certains ateliers, ce qui laisse une amplitude de choix de quinze minutes pour chaque équipe.

f) Dans une formule à l'essai dans la fonction publique fédérale, Thornton (1973) précise que les chefs immédiats se réservaient toujours le droit de demander à des employés de revenir à l'ancien horaire lorsque le travail l'exigeait.

Les modifications dans l'organisation du travail

A cause de l'intérêt que suscitent les réaménagements des tâches, certains ont pu fonder leurs plus grands espoirs relativement aux horaires variables sur la possibilité que les deux phénomènes soient intimement reliés. Les ouvrages consultés ne permettent cependant pas de déterminer si l'introduction d'un nouvel horaire

s'accompagne fréquemment de réorganisation importantes. Il faut également rappeler que toute réorganisation du travail ne constitue pas nécessairement un enrichissement des tâches.

a) Il est à prévoir que les réorganisations du travail entraînées par l'horaire variable prendront souvent la forme d'une plus grande polyvalence des employés pour qu'ils puissent se remplacer mutuellement. Ainsi, dans une expérience, un même opérateur pourra occuper 5 ou 6 postes (CATRAL 1973). Certaines formes de polyvalence constitueront sans doute des facteurs de croissance et de développement professionnel. Cependant, il ne faut pas tout de suite crier à l'enrichissement des tâches. Dans plusieurs cas, cette "polyvalence" de l'employé pourrait être confinée à des tâches mineures: répondre aux appels adressés à des collègues en leur absence, exécuter un travail semblable sur des dossiers différents, etc... L'un des principaux promoteurs de réaménagement des tâches, Herzberg (1966), distingue bien enrichissement et élargissement (rotation, polyvalence). Pour enrichir un poste, il s'agit bien plus d'augmenter que de diversifier les responsabilités.

b) Dans le cas du travail à la chaîne, une solution fort ingénieuse qui semble avoir été appliquée d'abord à l'entreprise Oméga consiste à prévoir des "stocks-tampons", des réserves de matériaux ou de produits qui en sont à différentes étapes de fabrication. Ces stocks doivent être judicieusement calculés pour permettre une autonomie suffisante de l'employé: au moins deux heures ou, en général, un peu plus que la durée des plages mobiles selon Kapp et Proust (1973). Le volume des produits confectionnés peut interdire cette solution. Ainsi s'est-elle avérée impossible dans une fabrique de chaussures (Baudraz, 1974). Il faudra également considérer le coût de ce stockage.

c) L'horaire variable s'est accompagné également d'un enrichissement des tâches dans l'acceptation la plus stricte de l'expression. En Allemagne, la compagnie Kloeckner-Moeller a en effet transformé des chaînes de montage en ateliers autonomes. Le nouvel horaire fut introduit au moment de cette transformation[1].

d) Kapp et Proust (1973) suggèrent d'avoir recours à des équipes volantes d'ouvriers polyvalents durant les plages mobiles. Peut-être cette solution s'avèrera-t-elle parfois plus facile d'application qu'une polyvalence de l'ensemble du personnel. Il faut sous-entendre que les employés affectés aux équipes volantes ne jouiront pas d'un horaire variable.

e) Il demeure enfin possible de demander aux équipes de maintenir leur production dans une période de temps donnée. Les coéquipiers devront alors s'organiser entre eux pour assumer une "fonction" de l'équipe (Kapp et Proust, 1973). Cette solution, conforme aux principes de la gestion par objectifs, pourrait fort bien se traduire par un enrichissement des tâches. Il reste que la nature du travail à effectuer devra permettre une variabilité des horaires individuels.

Conclusion

Les auteurs inscrivent bien souvent l'horaire variable dans le cadre d'une nouvelle philosophie de gestion et de l'humanisation du travail. Effectivement, l'horaire variable peut fort bien s'intégrer à une philosophie de gestion fondée sur l'autonomie et la prise de responsabilité du travailleur. Mais il serait excessif de croire qu'un nouvel horaire entraînera une nouvelle philosophie de gestion dans l'entreprise.

---

1. Getting rid of the assembly line (1975). Industry week, 184, 38-39.

En ce qui concerne l'implantation du nouvel horaire, les auteurs insistent sur la nécessité, d'une part, d'une étude approfondie de l'organisation du travail afin d'élaborer une formule adaptée aux besoins particuliers de l'entreprise et, d'autre part, d'une large consultation du personnel et de leurs représentants.

L'adoption du nouvel horaire entraînera généralement des modifications dans les politiques d'administration du personnel concernant la saisie et le contrôle des temps de travail, la définition des absences compensées et du temps supplémentaire. Les solutions varient beaucoup d'une entreprise à l'autre et font souvent partie intégrante du règlement d'entreprise décrivant la formule.

Il existe des emplois pour lesquels l'horaire variable s'applique plus difficilement. Dans certains cas, on a alors modifié l'organisation du travail afin de permettre son adoption: polyvalence des employés, établissement de "stochs-tampons", etc. Ailleurs, on a apporté des restrictions à la formule de base, par exemple, en limitant le nombre d'employés qui peuvent s'absenter simultanément, en supprimant certaines plages mobiles, ou en demandant aux employés d'annoncer leur horaire à l'avance.

L'HORAIRE VARIABLE ET L'EFFICACITE ORGANISATIONNELLE

Une bonne partie de la littérature sur les horaires variables est consacrée aux effets du régime sur l'efficacité de l'entreprise. Cela tient sans doute au fait que cette littérature s'adresse souvent aux dirigeants d'entreprise. En outre, l'avenir des horaires variables repose sur ces effets puisqu'une initiative "essentiellement patronale" qui se solderait par une perte serait vouée à disparaître.

En examinant les résultats des recherches, il faudra bien garder en tête les défauts de leur méthodologie, défauts dont on ne devrait d'ailleurs pas blâmer trop facilement les chercheurs qui ne bénéficiaient assurément pas de conditions de laboratoire.

Tout d'abord, l'efficacité organisationnelle est difficile à définir et encore plus à mesurer. On réfère souvent à la productivité, c'est-à-dire à un rapport entre une production et les moyens utilisés pour l'obtenir. Comme le fait remarquer Alderman (in Conference Board, 1974), cette productivité se mesure difficilement dans une seule partie de l'organisation étant donné les nombreuses interdépendances entre les services. De plus, on a étudié des indicateurs partiels de la productivité comme le coût du temps supplémentaire, du roulement de personnel, etc. Alderman doute qu'on puisse aller plus loin et la littérature passée en revue semble confirmer son opinion.

En outre, on peut rarement attribuer avec certitude aux horaires variables les changements enregistrés. Trop de facteurs entrent en ligne de compte pour permettre d'interpréter avec assurance une différence, sur un indicateur quelconque, entre une période de contrôle et la période d'essai. Dans la mesure où cette interprétation sera une affaire de jugement, il y aura fort à craindre de "l'effet Rosenthal", de cette préférence pour les résultats qui confirment les hypothèses.

La grande majorité des expériences rapportées sont considérées comme des réussites. Il faut noter, avec Allenspach (1972), que les entreprises soucieuses de leur image seront plus enclines à faire état de leurs succès que de leurs échecs, ce qui peut fausser quelque peu l'impression qui se dégage de la littérature. L'analyse des insuccès fournirait sans doute des indications précieuses. Toutefois, selon Allenspach lui-même, les expériences abandonnées ou interrompues semblent peu nombreuses.

Hedges (in Conference Board, 1974) soulignait également que notre perception est encore limitée du fait que les expériences ont été relativement courtes, surtout en Amérique du Nord où le phénomène est encore plus récent qu'en Europe. Il y aurait des indications, selon Hedges, à l'effet que certains bénéfices dus à la semaine comprimée s'estompent avec le temps. A son avis, le meilleur moyen de se prononcer sur la durabilité des effets de l'horaire varia-

ble serait d'en déterminer les causes précises. Les gains qui ne proviendraient que d'une réaction favorable des employés lui sembleraient bien fragiles. Hedges craint qu'il ne s'agisse que d'une confirmation de l'effet Hawthorne. Elle estime que les effets seront plus durables s'ils résultent de l'élimination du temps de main-d'oeuvre perdu ou de la possibilité laissée aux individus d'ajuster leurs horaires à leur "cycle d'efficacité".

Les heures de présence au travail

L'horaire variable peut permettre à l'entreprise de réaliser des épargnes aux niveaux des retards, des absences de courtes durées et du temps supplémentaire.

Les retards

Si les temps de main-d'oeuvre récupérés par suite d'une forte diminution des retards, ou même de leur élimination, ne constituent pas nécessairement les gains les plus importants dus à l'horaire variable, ils n'en sont pas moins l'effet le plus direct et le plus évident. Avec l'horaire variable, on ne peut guère concevoir que trois raisons pour lesquelles les retards pourraient se produire le matin. La première serait que les employés ne respectent pas le début de la plage fixe, éventualité d'autant moins probable que le début de cette plage sera placé plus tard dans l'avant-midi. En deuxième lieu, certains retards inévitables, par suite d'événements qui frapperont l'ensemble

du personnel, seront peut-être crédités aux employés. Enfin, si le contrôle des heures de travail est lâche, il demeure possible que des employés arrondissent leurs heures d'arrivée, ce qui restreindrait d'autant les bénéfices réalisés par l'entreprise sur l'élimination des retards.

Les auteurs ne font pas grand cas des épargnes réalisées sur les retards. On peut aussi douter que les entreprises y attachent une importance primordiale. Chose certaine, cette importance devrait varier surtout en fonction de l'acuité du problème avant l'introduction de l'horaire variable. De plus, il arrive qu'on mentionne les difficultés des employés à respecter la ponctualité (à cause de la circulation trop lente, de difficultés d'accès, et même d'une pénurie d'ascenseur!) parmi les raisons principales qui ont motivé telle ou telle implantation (par exemple, in Kapp et Proust, 1973).

les absences

Une réduction des absences de courte durée (d'un jour ou moins) a été enregistrée dans plusieurs cas après l'introduction du nouvel horaire (Institute of Personnel Management, 1972; Summers, 1974; Sanderson, 1973; Conference Board, 1974; Baudraz, 1974; Sartin, 1974; Gill et al., 1975; Golembiewski et al., 1974). L'étude de Golembiewski et al. (1974) semble particulièrement convaincante puisqu'on

y comparait un groupe expérimental à plusieurs groupes contrôles.

Elbing et al. (1974) mentionnent une enquête menée en Allemagne auprès de 30 représentants d'entreprises. Une réduction de l'absentéisme aurait été perçue par 25 d'entre eux. Deux études semblables, l'une allemande (Neuman et al., 1973, in Boucher, 1974), l'autre canadienne (Wilton et Harrison, 1975) fournissent des résultats un peu moins percutants, la proportion des réponses positives approchant un tiers. Il faut mentionner que, dans ce genre d'enquête, on peut difficilement évaluer la qualité de l'information dont disposaient les répondants eux-mêmes.

Par ailleurs, ces réductions d'absences de courte durée atteindraient souvent des pourcentages élevés. Selon Baudraz (1974), elles oscilleraient entre 40% et 55% mais on a rapporté des pourcentages qui s'écartaient de cette étendue: 10% (Summers, 1974), de 60% à 75% (Institute of Personnel Management, 1972). Ces pourcentages varieront probablement en fonction du niveau d'absentéisme antérieur et, pour juger de leur importance, encore faudrait-il connaître l'importance des absences de courte durée sur le total des heures de travail. Selon Kapp et Proust (1973) l'absentéisme tournerait généralement autour de 9 à 10% du total des heures de travail mais serait en moyenne de 7% dans la région de Paris. L'horaire variable permettrait "de ramener le taux à 6%, 5%, voire 4.5%" (p. 168).

L'explication de ces épargnes résiderait dans la possibilité pour les employés de vaquer à leurs affaires personnelles durant les plages mobiles. Sous l'horaire fixe, les employés trouveraient souvent plus désavantageux de se voir reprocher un retard que de prendre une demi-journée de congé (Sartin, 1974; Kapp et Proust, 1973; Baudraz, 1974). S'il en est ainsi notons que l'absentéisme pourra dépendre aussi des politiques de l'entreprise à cet effet, politiques plus ou moins libérales qui ont été décrites au chapitre précédent.

Le temps supplémentaire

On pourrait s'attendre à une diminution du temps supplementaire à cause des épargnes déjà mentionnées et d'un accroissement du rendement des employés, notamment d'un ajustement des horaires personnels en fonction du volume de travail (Elbing et al., 1974; Baudraz 1974).

Les sondages menés auprès des dirigeants d'entreprise (Elbing et al., 1974; Neumann et al., 1973; Wilton et Harrison, 1975) indiquent que leur évaluation des expériences sous cet aspect est aussi positive qu'en ce qui concerne l'absentéisme. Dans l'étude canadienne (Wilton et Harrison), elle est même plus positive puisque 14 répondants sur 21 perçoivent une diminution des heures supplémentaires.

Thornton (1972), comparant deux périodes de 4 mois, constate que le total des heures supplémentaires est passé de 598 à 92 dans un service d'un ministère fédéral, malgré un accroissement du volume de travail! Des résultats tout aussi sensationnels ont été constatés dans des services de la compagnie Lufthansa, en Allemagne (Bolton, 1971). Toutefois, on rapporte rarement des données aussi précises. Wilton et Harrison (1975) en font d'ailleurs la remarque après avoir mentionné les résultats de leur sondage. Baudraz (1974), qui déplore également le manque de chiffres sérieux, pense que l'employeur peut se refuser à les communiquer en prévision de réactions syndicales.

Parmi les éléments de la formule qui sont susceptibles d'influencer les résultats, il faut d'abord mentionner la nouvelle définition du temps supplémentaire, définition qui diffère sensiblement d'une entreprise à l'autre. De plus, puisque l'ajustement des horaires individuels au volume de travail semble un facteur déterminant, les formules les plus souples quant à la durée des plages mobiles, de la période de référence et de la caisse d'heures pourraient permettre une plus grande réduction. De ces trois derniers éléments, Baudraz (1974) retient surtout les possibilités de report qui incitent beaucoup d'employés à se créer une réserve.

Les effectifs

On a attribué aux horaires variables des épargnes réa-

lisées sur le volume des effectifs et, surtout, sur le nombre de départs volontaires et sur le recrutement.

Le volume des effectifs

A la limite, un accroissement de la productivité de la main-d'oeuvre pourrait entraîner une diminution des effectifs. Peu d'auteurs ont étudié cette éventualité. Ricard (1974) la mentionne cependant au chapitre des avantages du nouvel horaire, particulièrement en ce qui concerne les employés de bureau et la maîtrise. Gill et al., (1975) font état d'une entreprise qui n'aurait augmenté son personnel (165 employés) de vingt collaborateurs seulement alors que le volume d'affaire avait triplé. Une autre maison a supprimé certains emplois dont les titulaires ont cependant été recyclés. Par ailleurs, les sondages réalisés auprès des dirigeants d'entreprise n'apportent aucun résultat à ce sujet; on peut même se demander si la question a été posée.

Le roulement du personnel

Selon Baudraz (1974), l'abaissement du taux de roulement pourrait à lui seul légitimer les investissements que nécessite l'horaire variable. S'il n'est pas toujours possible de chiffrer, comme le fait Baudraz, les coûts entraînés par les démissions volontaires - embauchage, formation, postes vacants momentanément, etc.,

on s'entend pour admettre qu'ils sont généralement considérables.

Zumsteg (1971) cite trois expériences d'horaire variable qui s'accompagnaient d'une réduction du roulement. A la Messerschmidt, le taux passa de 13% à 11% pris à 9.2%. Chez Assmann, il passa de 9% à 5% et chez Migros, enfin, de 10% à 4%. En ce qui concerne les sondages menés auprès de dirigeants d'entreprise, la réduction du roulement a été perçue par 27 répondants sur 89 dans l'étude de Neumann et al., (1973) et par 6 répondants sur 30 dans l'enquête citée par Elbing et al., (1974). Dans l'étude canadienne (Wilton et Harrison, 1975), seulement 3 répondants sur 21 avaient perçu une réduction, et les auteurs concluaient que des facteurs étrangers aux horaires variables semblaient déterminer le taux de roulement des entreprises. Il faut enfin noter que, dans ces trois sondages, malgré la diversité des résultats, l'abaissement du roulement du personnel vient toujours au dernier rang (en termes de fréquence) des avantages perçus.

Notons que de tous les effets de l'horaire variable, celui qu'il est censé avoir sur le roulement reste peut-être l'un des plus difficiles à démontrer. L'échantillon, restreint par le nombre des démissionnaires, ne permettra l'application de tests statistiques que pour une longue période d'étude. De plus, si l'on a maintes fois démontré que la satisfaction au travail influençait le nombre de départs, il n'est pas moins évident qu'il ne s'agit pas de la seule variable en cause. L'état du marché de la main-d'oeuvre, entre autres,

ne peut-être négligé, ce qui oblige à comparer un groupe expérimental et un groupe contrôle.

Le recrutement

L'horaire variable pourrait rendre l'entreprise attrayante et amener un plus grand nombre de travailleurs à y solliciter un emploi. Il s'agit encore d'un effet difficile à mesurer et nous ne disposons sur ce sujet que de données subjectives. Des entreprises ont mentionné l'horaire variable dans les descriptions de postes vacants publiés dans les journaux et on estime que le recrutement en fut amélioré (Zumsteg, 1971; Bolton, 1971; Summers, 1974). Dans une étude allemande (in Elbing et al., 1974), 19 dirigeants d'entreprise sur 30 disaient que l'horaire variable avait facilité le recrutement. Dans l'enquête canadienne (Wilton et Harrison, 1975) la proportion de réponses positives s'avéra particulièrement élevée: 17 sur 21.

Les communications

Puisque le temps de présence simultanée de tous les employés se trouve réduit aux plages fixes, d'aucuns pourraient s'inquiéter des communications internes (entre les employés ou entre les services) et externes (avec les clients ou les fournisseurs).

Les communications internes

Les opinions quant aux effets du nouvel horaire sur les communications internes semblent partagées. D'une part, Kapp et Proust (1973) affirment que "dans certaines entreprises on a effectivement noté une dégradation dans les communications"(p. 172). D'autre part, ils notent que le handicap pourrait être un faux problème puisque le temps nécessaire aux communications serait bien inférieur à la durée des plages fixes. Bolton (1971) et Baudraz (1974) estiment que le nouvel horaire devrait même améliorer la situation. En vertu des nouvelles contraintes, les chefs supprimeraient les communications inutiles et verraient à transmettre les autres de façon plus efficace.

Les communications externes

Des entreprises ont pu allonger leurs heures d'ouverture au public par suite de l'adoption d'un horaire variable. C'est pourquoi, d'après Wilton et Harrison (1975), la majorité des dirigeants estiment que leur clientèle est mieux servie sous le nouveau régime. Seulement trois répondants, sur 21, affirmaient que l'horaire avait créé des problèmes mineurs, facilement résolus par la suite.

On n'a pas rapporté, à notre connaissance, des indications d'une détérioration des communications externes due au nouvel horaire. Notons que certaines entreprises ont modifié la formule en

prévision de cette éventualité (voir le chapitre précédent) et que les employés affectés au standard téléphonique ou à la réception sont souvent exclus de l'horaire variable. Notons enfin que l'entreprise devra parfois demander à ses fournisseurs ou ses clients de rejoindre le personnel durant les plages fixes (Thornton, 1972).

Le rendement des employés

En Allemagne, sur 30 dirigeants d'entreprises, 17 estimaient que le rendement individuel s'était accru (in Elbing et al., 1974).

Deux recherches ont fourni des résultats particulièrement convaincants. Thornton (1972) a noté un accroissement sensible du volume de travail effectué dans un service du personnel en termes d'entrevues de sélection (49%), de nominations (19%), d'émissions de chèques de paie (33%), etc. L'auteur admet que cet accroissement peut dépendre de plus fortes demandes extérieures. Toutefois le phénomène s'est accompagné de réductions considérables des heures supplémentaires. Par ailleurs, Fields (1974) rapporte que le nombre de transactions effectuées, dans une compagnie d'assurance, était passé de 54.5 à 66.5 par jour et par employé. De plus, on enregistra un nombre d'erreurs moins élevé durant la période expérimentale.

Dans ces deux expériences, l'accroissement du rende-

ment des employés semblait provenir, pour une grande part, du fait que ces derniers étaient moins dérangés dans leur travail durant les plages mobiles. Dans l'expérience décrite par Thornton (1972), les communications externes avaient d'ailleurs été restreintes aux plages fixes.

Ces périodes d'acalmie du matin et du soir ne sont sûrement pas le seul facteur pouvant entraîner un meilleur rendement. Plusieurs auteurs font remarquer que l'employé, sous un horaire fixe, doit "tenir le temps" même s'il ne se sent pas disposé à travailler alors que le nouveau régime lui permet d'adapter dans une certaine mesure l'horaire à son cycle d'efficacité. L'hypothèse semble fort plausible même si Glickman (1974) cite des recherches démontrant que le travailleur n'est pas toujours à même de déceler rapidement un abaissement de son efficacité. On fait également état de la possibilité d'interrompre son travail après avoir achevé une tâche complète plutôt que de la voir interrompue de l'extérieur au moment le moins opportun. Le matin, la période de "mise en train" serait raccourcie: les employés seraient moins enclins à bavarder à leur entrée lorsque leurs collègues sont déjà au travail (Zumsteg, 1971). De plus, soulagé de la "psychose" du retard et des embarras de la circulation urbaine, l'employé entrerait plus disposé au travail.

Certains s'attendent à ce que le rendement s'améliore par suite d'une satisfaction plus élevée des employés. Ainsi, pour Baudraz (1974), l'employé "réagit comme quelqu'un qui a reçu un cadeau

et qui, désirant ne rien devoir à personne, n'a de cesse qu'il n'ait rendu la pareille, parfois avec intérêt" (p. 97). Sans vouloir réfuter cette hypothèse, notons, avec Hedges (in Conference Board, 1974) qu'il serait étonnant que de telles attitudes se manifestent de façon durable. Par ailleurs, la relation entre la satisfaction et le rendement semble plus complexe qu'il ne peut paraître au premier abord et il est souvent difficile de distinguer la cause et l'effet (Boulard, 1970).

Enfin, certains confèrent au nouveau régime un effet de motivation puisqu'il accorde aux employés de nouvelles responsabilités. On peut douter du fait que le nouvel horaire, en soi, puisse motiver les employés à fournir un rendement plus élevé (voir le chapitre six). Par contre, on peut poser comme hypothèse qu'il en résultera une intensification de la relation entre le rendement et la motivation ou l'intérêt au travail déjà existant. On a ainsi fréquemment observé que les employés ajustaient leurs horaires en fonction du volume de travail à accomplir (Elbing et al., 1974).

Les coûts et les inconvénients

Comme nous l'avons déjà laissé entendre, les désavantages de l'horaire variable pour l'entreprise constituent un thème peu développé dans la littérature. L'élément universellement mentionné à ce chapitre s'impose d'ailleurs à l'évidence: il s'agit des investissements. Baudraz (1974) distingue trois ordres:

1. Les investissements directs requis pour le matériel de contrôle, les frais d'études et d'information. Leur montant variera énormément d'une entreprise à l'autre, de quelques milliers à plus d'un million de francs selon Baudraz.

2. Les investissements éventuels d'infrastructure. Il faudra parfois modifier l'appareil administratif, agrandir une cantine, etc.

3. Les investissements éventuels de production: stocks tampons, nouveaux processus, etc. Si les heures d'opération sont allongées, il faudra également prévoir des dépenses plus élevées pour l'éclairage et le chauffage des établissements, la mise en disponibilité de certaines machines, etc. (Kinsey, 1974).

En ce qui concerne les inconvénients de l'horaire variable, Downing (1972) et Fiss (1974) font remarquer que le régime ne peut pas toujours s'appliquer à l'ensemble du personnel. Les exclus peuvent alors se sentir lésés. De plus, le rôle du contremaître peut se transformer et devenir plus exigeant, notamment en ce qui regarde la planification. Quelques employés enfin peuvent s'opposer carrément au changement. Baudraz (1974) mentionne même le cas de quelques cadres qui auraient préféré démissionner.

L'étude de Robertson et Ferlejowski (1975), réalisée en Ontario, est l'une des rares dans lesquelles on s'est penché sur les abandons d'horaires variables. Les auteurs rapportent 10 cas de retour à l'horaire fixe sur 114 implantations. On ignore cependant sur quelle période ces abandons s'échelonnent.

Dans huit cas, les expériences auraient été interrompues parce que le personnel n'était pas disponible au moment où on en avait besoin. Dans les deux autres établissements, on déplorait des "abus" de la part des employés et il y avait désaccord entre la direction et les employés quant à la façon dont le système était administré.

Conclusion

Comme le mentionnaient déjà Kapp et Proust (1973), les éléments d'appréciation ne permettent pas encore de quantifier un changement de productivité. Il est d'ailleurs évident que l'effet de l'horaire varie beaucoup d'une entreprise à l'autre. C'est pourquoi les affirmations selon lesquelles la productivité s'accroîtrait en général de 3% à 5% (Sanderson, 1973), de 1% à 5% (Fiss, 1974) et parfois de 15% à 20% (Harrison in Conference Board, 1974) sont sujettes à caution. En ce qui concerne l'expérience de la Messerschmidt, considérée comme exemplaire, le syndicat, qui n'avait assurément pas intérêt à sous-estimer l'accroissement de productivité, l'évaluait à 1.2%. Malheureusement, les auteurs consultés ne sont pas suffisamment explicites sur la façon dont ces calculs sont effectués. Par ailleurs, l'étude des différents indicateurs décrits dans ce chapitre, qui sont souvent entre eux dans un rapport de cause à effet ou de la partie ou tout, s'avère également insatisfaisante lorsqu'il s'agit de quantifier un changement de productivité.

Dans l'ensemble, le message transmis par les auteurs est entièrement positif. Les avantages de l'horaire variable, pour l'entreprise, l'emporteraient de loin sur les inconvénients. Toutefois, les cas d'abandons rapportés par Robertson et Ferlejowski (1975) indiquent bien que toutes les expériences ne sont pas des succès. Le fait est qu'on n'a pas accordé suffisamment d'attention aux expériences interrompues.

LA REACTION DES EMPLOYES

LE CHOIX D'UN HORAIRE PERSONNEL

Ce chapitre sera consacré aux comportements des employés, en termes du choix des heures d'arrivées et de départs, de l'utilisation de la pause médiane et des possibilités de crédit ou de débit. Les données se rapportant à ces sujets présentent en effet un intérêt capital, tant pour expliquer l'impact du nouveau régime sur l'efficacité organisationnelle (d'aucuns pourraient craindre, par exemple, une trop grande variation des horaires personnels) que pour mieux saisir la façon dont les employés peuvent en bénéficier.

Les heures d'arrivée et de départ

De toute évidence, ce n'est pas parce que les employés auront la liberté d'arriver ou de quitter le travail à tout moment durant les plages mobiles que les heures effectives d'entrée ou de sortie se répartiront également sur toute cette période. Bien au contraire, les graphes présentés par Baudraz (1974, p. 120), par exemple, prennent plutôt une allure rappelant celle de la courbe normale. On observe en effet une grande concentration des fréquences. D'une part, plusieurs personnes conservent leurs anciennes habitudes même si on leur donne la possibilité de changer (Parsons, 1974). De plus, même si un fort pourcentage d'employés s'écartent de leur ancien horaire, ces écarts sont loin d'être toujours considérables (Parson, 1974; Harkness, 1973). C'est ainsi que l'heure moyenne d'arrivée ou de départ, calculée sur l'ensemble des employés, ne diffère guère, en règle générale, de ce qu'elle était auparavant.

Dans une entreprise canadienne, on estimait à un tiers la proportion des employés qui n'avaient pas modifié pour la peine leur comportement (Conference Board, 1974). Golembiewski (1975) affirme que 75 à 80% des employés entrent au travail au plus tôt 30 minutes avant et au plus tard 30 minutes après l'ancienne heure d'arrivée. Enfin, l'Institute of Personnel Management (1972) note que la plupart des employés modifient somme toute très peu leurs horaires en fonction des moyens de transport public ou de leurs obligations personnelles, en dépit du fait qu'ils approuvent généralement le nouveau régime.

Parsons (1974), a obtenu des résultats légèrement conflictuels: dans trois entreprises, la distribution des heures d'arrivées ou de sorties serait bimodale, les deux maximums se répartissant avant et après l'ancienne heure d'arrivée. On serait ainsi en présence de deux types de comportement bien distincts. Toutefois ces résultats pourraient bien être que l'effet d'une méthodologie différente. En effet, Parsons a eu recours, dans ces trois entreprises, aux compte-rendus des employés. Dans les autres études, on utilisait plutôt les données fournies par un horodateur ou tout autre système mécanique. D'ailleurs, dans une quatrième entreprise où Parsons poursuivit sa recherche, il observa une courbe unimodale, semblable à celle qu'obtinrent les autres chercheurs. Toutefois, on observe de façon presque universelle que les employés font montre d'une plus grande variation dans leurs heures de départ (Golembiewski, 1975; Gill et al., 1975; Evans, 1975). Gill et al. sont d'avis que le

choix des heures d'arrivées serait plutôt dicté par des contraintes familiales et les conditions de transport tandis que celui des heures de départs serait déterminé par un travail en cours que l'on désirerait achever avant de quitter le bureau ou l'usine.

Il semble que les employés, en moyenne, entreraient un peu plus tôt que sous l'ancien régime dans la majorité des expériences (Fields, 1974; Parsons, 1974; Evans, 1975; Gill et al., 1975). Encore une fois, l'écart entre cette moyenne et l'ancienne heure d'arrivée est petit: dans l'étude d'Evans (1975), il n'était que de quinze minutes. Les heures de départs varieraient plus en fonction des jours de la semaine, une partie du personnel préférant quitter le travail plus tôt le vendredi après-midi (Kapp et Proust, 1973; Evans, 1975). Cela ne signifie pas que le lieu de travail soit déserté à ce moment puisque la moyenne des heures de départ ne s'abaisse que d'une dizaine de minutes dans certains cas (Evans, 1975).

Par ailleurs, plusieurs observateurs ont été frappés de la régularité des horaires invididuels. Baudraz (1974), entre autres croit que chaque homme cherche un rythme de travail qui lui convient en fonction de divers impératifs. Une fois ce rythme trouvé, les variations seraient assez rares. Cette régularité, cette prévisibilité des habitudes personnelles n'est pas sans calmer les appréhensions d'un bon nombre de dirigeants quant au désordre que l'horaire variable aurait pu entraîner.

Dans une étude française rapportée par Gill et al. (1975) et portant sur un échantillon de 400 sujets, on a demandé aux employés les raisons du choix de leur horaire. Les raisons ont été classifiées dans les catégories suivantes: raisons de service (10%), moyens de transport (12%), faciliter les tâches ménagères (35%), adapter l'horaire en fonction de celui des enfants (30%), harmoniser l'horaire en fonction de celui du conjoint (25%), allonger les soirées (50%) et d'une façon plus générale, un meilleur équilibre de vie (72%).

On ne possède pratiquement pas de données empiriques concernant l'effet des caractéristiques personnelles sur le choix des horaires. Les caractéristiques les plus fréquemment mentionnées sont l'âge, le sexe et la situation familiale. Les jeunes feraient un plus grand usage des possibilités offertes tandis que leurs aînés résisteraient bien souvent à modifier leurs habitudes (Kapp et Proust, 1973; Gill et al., 1975). Selon Baudraz (1974), les mères de famille programmeraient leurs horaires de façon à être le plus longtemps possible à la maison en milieu de journée ou vers la fin de l'après-midi. Elles désireront, suppose cet auteur, préparer les repas ou simplement être présentes auprès des enfants dès la sortie des classes. De fait, les statistiques produites par la compagnie Honeywell Bull, en France, indique que les femmes, et en particulier celles qui sont mariées, entrent au bureau plus tôt que les hommes (in Gill et al.,1975). Alors que 55.19% des hommes seulement arrivaient entre 7 heures et 7:30 heures, ce pourcentage s'élevait à 66.46% dans le cas des jeunes filles,

et à 72.10% dans celui de femmes mariées.

Ces résultats sont bien maigres. Il serait d'ailleurs d'autant plus imprudent de les généraliser que le choix des horaires dépendra non seulement des caractéristiques personnelles mais aussi de caractéristiques propres à chacune des entreprises. Mentionnons, entre autre, l'emplacement des établissements et les facilités de transport ou d'accès, et, surtout, la formule elle-même: la durée et l'emplacement des plages mobiles, le nombre d'heures de travail à effectuer par semaine, les habitudes créées par l'ancien horaire et, dans une moindre mesure, la période de référence et les possibilités de report.

Il existe une troisième catégorie de variables dont on ne saurait négliger l'importance: le moment où l'étude a été effectuée. Les changements de saison produisent un déplacement général des heures d'arrivées. Ces modifications n'affecteraient cependant pas le déroulement du travail puisqu'elles seraient quasi générales et uniformisées, chacun arrivant plus tôt dès le début de l'été et plus tard au commencement de l'hiver (Baudraz, 1974). En outre, le comportement des usagers de l'horaire variable évoluerait au cours de l'expérience. Harkness (1973) a noté qu'au troisième mois les arrivées et les départs se rapprochaient plus des heures de l'ancien horaire qu'au premier mois de l'expérience. Baudraz (1974), quant à lui, croit distinguer trois périodes. Dans un premier temps, on observerait très peu d'écart par rapport à l'ancien horaire. Le système

serait même sous-utilisé comme si les employés craignaient les nouvelles libertés. Mais une période de flottement suivrait bientôt. C'est à ce moment, entre la troisième et la sixième semaine, qu'on enregistrerait la maximum de variations: l'horaire variable est vraiment mis à l'essai. La situation se stabilise ensuite, les horaires personnels présentant une grande régularité, compte tenu des variations saisonnières évidemment.

L'utilisation de la pause médiane

On est très peu informé sur le comportement des employés en ce qui concerne la pause consacrée au repas du midi. Peut-être cette carence d'information provient-elle de ce que plusieurs formules ne présentent pas de plage mobile à ce moment de la journée. L'hypothèse qui paraît la plus probable à l'heure actuelle serait celle d'une diminution moyenne du temps pris pour le repas ou la détente dans les cas où une telle possibilité existe même si les employés ont également le loisir d'allonger cette pause. L'enquête réalisée chez Honeywell Bull (in Gill et al., 1975) révèle d'ailleurs que 60% des sujets s'accordent moins d'une heure de répit et qu'à peine 8% prennent plus d'une heure et demi. Nous avons déjà mentionné qu'en Europe certains employés, en particulier les femmes, aimaient allonger la pause du midi de façon à prendre leurs repas au foyer. Cependant, il semble si peu dans nos moeurs de retourner à la maison sur l'heure du midi que nous jugeons préférable de nous en tenir à l'hypothèse générale.

Par ailleurs, on peut s'attendre à ce que les employés modifient leurs heures habituelles de façon à éviter les périodes d'affluence dans les restaurants ou les cafétérias afin de sauver du temps. Il convient de mentionner ici que les services de cafétéria dans les entreprises, dont l'horaire ne sera pas nécessairement varié, pourront jouer un rôle de modérateur important sur ces variations. Partridge (1973) a noté que les pauses médianes tendaient à être allongées à la fin de la semaine et à être écourtées au milieu de la semaine. Ces résultats paraissent quelque peu paradoxaux puisqu'une partie du personnel préfère quitter le travail plus tôt le vendredi après-midi.

L'utilisation du crédit et du débit

Chose certaine, un plus grand nombre d'employés accumuleront des heures de crédit plutôt que de se placer dans la situation inverse. Le fait a été confirmé par Glickman (1974), l'Institute of Personnel Management (1972), Gill et al. (1975), Kapp et Proust (1973). Ces derniers précisent d'ailleurs que les crédits sont quatre ou cinq fois plus fréquents que les débits et que, de plus, les débits sont moins considérables. Même là où la formule ne permettait pas de report, les employés avaient plutôt tendance à prendre de l'avance plutôt que d'être débiteur de temps à l'intérieur des variations permises dans la période de référence (Harkness, 1973). Par ailleurs, la proportion des employés qui dépassent les limites permises serait infime. Le plus souvent, ces infractions auraient résulté d'une mau-

vaise saisie des temps ou auraient été motivées par des situations d'urgence. On serait tenté de croire que l'accumulation des heures de crédit répond à un besoin de sécurité et qu'on utilise pas tellement le débit d'une façon délibérée mais seulement en dernier ressort afin de faire face à des imprévus.

Les résultats de l'enquête menée à la Sun Life (1975) suggèrent que les employés utilisent les heures accumulées de façon à se concentrer les temps hors-travail. En effet, 52% des répondants utilisaient ces heures de façon à prendre une journée complète de congé, 31% de façon à prendre une demi-journée de congé, 24% à prendre des congés de moins d'une demi-journée et 20% à augmenter la période consacrée au dîner. Dans cette même étude, les employés disaient occuper ces heures à diverses activités, dont les plus fréquemment mentionnées sont les suivantes: la détente, le magasinage, les travaux ménagers et les sports. Le fait que les employés apprécient particulièrement la possibilité de s'accorder une demi-journée ou une journée complète de congé ressort également des études de Gill et al. (1975) et d'Evans (1975). Dans cette dernière enquête, le magasinage et les travaux ménagers constituaient, de loin, les utilisations les plus fréquentes des heures libérées. On peut aussi s'attendre à ce que le vendredi après-midi et le lundi matin constituent les moments de prédilection pour prendre congé.

Il est inutile d'insister sur le fait que le volume

du crédit ou du débit dépendra de la période de référence bien qu'on puisse douter qu'il lui soit directement proportionnel. Le comportement des employés devrait également être affecté par les possibilités qui leur sont laissées de récupérer ces heures durant les plages fixes.

Malheureusement, l'utilisation de la caisse d'heures n'a jamais été étudiée, à notre connaissance, en fonction des caractéristiques personnelles des individus.

CONCLUSION

Des études réalisées auprès de populations pourtant fort diversifiées permettent de mettre en évidence des comportements qui semblent très généralisés. Ces études indiquent qu'une forte proportion des employés adopteront un horaire personnel qui ne s'écartera qu'à l'occasion, surtout en ce qui concerne l'heure d'arrivée. On remarque également que les déplacements d'horaire se font plus souvent dans le sens d'une arrivée au travail plus tôt qu'auparavant. Plus générale encore est l'observation selon laquelle chaque individu en arrive à adopter un horaire personnel dont il dévie rarement par la suite, soit que cette régularité réponde à un besoin en soi, soit qu'elle provienne de la nécessité de satisfaire des obligations familiales, sociales, professionnelles ou qu'elle reflète l'adaptation de l'horaire aux moyens de transport. Il s'en suit qu'après quelques mois d'essai l'horaire d'un employé devient largement prévisible.

On dispose de peu de données quant à l'utilisation de la pause médiane. L'hypothèse qui semble la plus plausible serait qu'en moyenne cette phase soit raccourcie afin d'allonger au niveau de la journée le temps passé au foyer.

Enfin, la majorité des employés affichent un crédit plutôt qu'un débit à la fin de la période de référence de façon à constituer une réserve de sécurité ou pour disposer d'un congé si la formule le permet.

Mentionnons que la Direction générale de la Recherche, en effectuant l'inventaire des entreprises ayant adopté l'horaire variable au Québec, recueillera des renseignements supplémentaires sur les comportements des employés concernant le choix d'un horaire personnel.[1]

---

1. LEWIS, N, COTE, L. (1976). L'horaire variable au Québec. Direction Générale de la Recherche, ministère du Travail et de la Main-d'Oeuvre.

LA REACTION DES EMPLOYES

ATTITUDES ET PERCEPTIONS

Ce chapitre comporte quatre divisions: les attitudes générales face à l'horaire variable, les attitudes concernant des éléments précis de la formule, les effets des horaires sur le travail, les effets sur la vie hors-travail.

Les attitudes face à l'horaire variable

Les résultats de nombreux sondages montrent, sans équivoque possible, que l'horaire variable suscite des réactions favorables de la plupart des travailleurs qui en bénéficient.

Une première confirmation de ce phénomène provient du fait que les interrogés mentionnent toujours beaucoup plus d'avantages que d'inconvénients à l'horaire variable lorsqu'on utilise des questions "ouvertes".

Lorsqu'on a recours aux questions à choix multiple et que les résultats sont présentés sous la forme d'une dichotomie - ceux qui sont en faveur et ceux qui sont contre, ceux qui veulent poursuivre l'expérience et ceux qui veulent l'interrompre - la proportion des employés en faveur de l'horaire variable dépasse le plus souvent 90%. C'est ce qui ressort d'une dizaine d'études menées en Angleterre, en France et en Allemagne et rapportées par l'Institute of Personnel Management (1972), Baudraz (1974) et Gill et al.(1975). Des phénomènes semblables ont été observés au Canada (Conference Board,

1974; Evans, 1975; Morand et Lapointe, 1975) et au Québec en particulier (Beaulieu, 1974; C.E.Q., 1975; Sun Life, 1975).

Dans quelques cas, les résultats furent un peu plus partagés. Il s'agit d'études dans lesquelles un des choix de réponses correspondait à la neutralité, à l'indifférence ou à l'absence de changement perçu. Les employés en faveur de l'horaire variable demeurent toujours majoritaires et il y a toujours très peu d'opposants. Cependant, à la Messerschmidt par exemple, 27% des employés ne percevaient pas d'amélioration dans leurs conditions de travail (Glickman, 1974). Dans ce cas, il s'agirait surtout d'employés qui n'auraient pas pu profiter de l'horaire variable à cause des systèmes de transport en commun. Par ailleurs, plus près de nous, le pourcentage d'indifférents varie de 10% à 22%, suivant les questions, dans une étude menée à la compagnie Consolidated Bathurst (1975).

Les sondages d'opinions souffrent de plusieurs limites. Il convient de mentionner, en particulier, la tendance des interrogés à répondre de façon positive lorsque leur attitude sur un sujet n'est pas bien définie (Grawitz, 1974). Il ne fait pas de doute que cette tendance a pu fausser des résultats, surtout lorsque la question prenait une forme dichotomique. Cependant, cette réserve ne permet pas d'infirmer la conclusion générale, à savoir que la grande majorité des employés sont en faveur de l'horaire variable.

Une autre lacune provient du fait que ces résultats ne permettent pas de déterminer dans quelle mesure les améliorations apportées par le nouvel horaire sont perçues comme importantes. Dans deux recherches où l'on utilisait une question d'intensité (très favorable, favorable, indifférent, etc...), les résultats se concentraient nettement dans la catégorie la plus positive (Evans, 1975; C.E.Q., 1975). On sait qu'il est cependant difficile, sinon impossible, d'interpréter de telles questions de façon directe. Ces études ne sauraient apporter une réponse concluante étant donné qu'on requiert de l'interrogé qu'il pose un jugement absolu et que l'importance d'un élément ne peut être établie que par des jugements comparatifs.

Les attitudes, fonction des caractéristiques des interrogés

On ne possède pas de données, ou peu s'en faut, permettant une analyse des attitudes en fonction de variables telles que l'âge, le sexe, l'emploi, etc... Il est vrai que, dans plusieurs recherches, la taille de l'échantillon ou la petitesse de la variance des attitudes interdisaient de telles analyses.Il existe une exception: les résultats ont souvent été croisés en fonction du niveau hiérarchique des employés, le plus souvent en comparant les contremaîtres et les salariés. Dans certaines recherches on n'observe pas de différences significatives. Il en est ainsi, par exemple, dans l'enquête menée à la Messerschmidt et, en France, à la compagnie

Gervais-Danone (in Gill et al., 1975) ainsi que dans l'étude de Golembiewski et al., (1975)[1]. Par contre, l'enthousiasme des contremaîtres était moindre dans d'autres études, comme celles qui ont été menées à la Consolidated Bathurst (1975) ou à l'Hydro-Ontario (in Morand et Lapointe, 1975). Cela n'empêche pas que, même dans ces cas, la majorité des contremaîtres se soit montrée favorable à l'horaire variable. Les hypothèses concernant les attitudes des contremaîtres seront discutées plus loin, dans la partie consacrée aux effets de l'horaire sur la vie au travail.

Par ailleurs, on peut facilement poser comme hypothèse que les employés indifférents ou même opposés à l'horaire variable se recrutent en grande partie parmi ceux qui ne peuvent pas profiter des possibilités offertes (Institute of Personnel Management, 1972). La raison peut provenir d'obligations familiales, des moyens de transport utilisés (horaires de trains ou d'autobus, "car pool") ou d'impératifs provenant du travail (des employés se plaignent parfois d'avoir des horaires qui ne sont variables qu'en théorie). Il est donc difficile de relier ces empêchements à des caractéristiques précises des interrogés.

Les attitudes en fonction du temps

Deux études menées en France chez Helmer et chez

1. Il est à noter que, dans ces deux dernières études, le nombre de contremaîtres était très petit.

Gervais-Danone (in Gill et al., 1975) révèlent une augmentation substantielle du pourcentage d'employés favorables aux horaires variables entre la période précédant l'essai et les trois mois qui suivirent. Chez Gervais-Danone, les attitudes étaient également plus favorables dans le groupe expérimental (après trois mois d'essai) que dans un groupe-contrôle. Evans (1975) fournit cependant des résultats contraires: le groupe contrôle développerait des attentes qui surpassent les perceptions des employés bénéficiant déjà du nouvel horaire.

Toutefois, le problème principal concerne la persistance des attitudes favorables après l'implantation du nouvel horaire. On craint que l'effet Hawthorne ne soit responsable des réactions positives à court terme.

Les données recueillies par Evans (1975) indiquent des réactions très stables aux deuxième, troisième et cinquième mois suivant l'implantation de l'horaire. D'après Beaulieu (1974), un sondage effectué six mois après le début de l'essai révèlerait que les employés sont encore en faveur de l'horaire variable dans une proportion voisinant 100%. Baudraz (1974) cite une étude allemande menée deux ans après l'implantation et dans laquelle on enregistrait encore des attitudes généralement favorables. Il existerait des études dans lesquelles la période d'observation s'étendait sur un plus grand nombre d'années. Les sources et les méthodologies utilisées nous

sont malheureusement inconnues.

Les attitudes face à des éléments particuliers des formules

Etant donné la diversité des formules, il serait intéressant de connaître la forme ou les formes d'horaire variable que les employés préfèrent. Les comparaisons directes ne sont malheureusement pas possibles: les employés touchés par différentes formules appartiennent à des populations différentes, les formules diffèrent sous plusieurs dimensions, les mesures d'attitudes sont prises à différents moments et par différentes méthodes. Il est toutefois possible d'obtenir des premiers éléments de réponse à cette question en considérant les attitudes des employés face à des éléments particuliers des formules: la durée des plages mobiles, la durée des plages fixes, la durée de la pause du midi, la période de référence, les possibilités de crédit ou de débit et de leur utilisation, l'enregistrement du temps.

La durée des plages mobiles

Le CATRAL (1973) estime que le personnel sera d'autant plus favorable à l'horaire que la durée des plages mobiles sera plus longue.

De fait, Evans (1973, 1975) rapporte que les amélio-

rations proposées par les employés consistaient surtout à étendre les plages mobiles (pour 50% des interrogés). Les plages duraient à cette époque 1½ heure et 2 heures. A la Sun Life (1975), où ces plages duraient 1½ heure et 2½ heures, les employés désiraient majoritairement le statu quo. Une minorité substantielle désirait l'extension des plages du matin (24%) et du soir (32%).

La durée des plages fixes

Les deux études citées au paragraphe précédent indiquent une préférence pour les plages fixes relativement courtes. Dans le cas de la Sun Life (1975), les résultats concernant la désirabilité de réduire les plages fixes sont semblables à ceux qui portent sur l'extension des plages mobiles. Dans l'étude d'Evans (1975), cette recommandation fut formulée par 16% des répondants.

La durée de la pause du midi

Notant une grande variation dans les préférences individuelles, Allenspach (1972) et Baudraz (1974) estiment qu'une pause uniforme ne saurait satisfaire tout le monde. La pause serait trop courte pour ceux qui désirent dîner chez eux et trop longue pour les autres. De plus, les jeunes employés préféreraient une pause plus courte que les employés plus âgés.

Dans la recherche d'Evans (1975), 16% des interrogés proposaient, dans le règlement de l'entreprise, de raccourcir la durée minimale obligatoire de la pause du midi, de façon à la ramener à une demi-heure. Cette proposition accorderait aux employés une plus grande liberté de choix.

La période de référence

Les auteurs s'entendent pour dire que la période de référence constitue une dimension fondamentale d'une formule. On présume, le plus souvent, qu'une formule avantage d'autant plus les employés que sa période de référence est longue. Malheureusement, nous ne disposons pas de données empiriques concernant les préférences des travailleurs si ce n'est que plusieurs employés ont recommandé d'étendre la période dans une organisation qui utilisait un horaire variable à la journée (Thornton, 1972).

La durée et l'utilisation de la caisse d'heures

Les études réalisées à la Consolidated Bathurst (1974) et à la Sun Life (1975) indiquent des opinions partagées quant à l'utilité d'augmenter ou non le maximum de crédit ou de débit. Toutefois, dans les deux cas un nombre infime d'employés recommandent de diminuer les possibilités existantes. Il est intéressant de noter qu'à la Sun Life les employés désiraient en plus grand nombre augmenter les possi-

bilités de crédit (58%) que de débit (30%) même si la formule était déjà beaucoup plus libérale en ce sens: 10 heures de crédit contre 3 heures de débit.

Cette préférence peut provenir, en partie, de la possibilité de se constituer une réserve d'heures suffisante pour prendre une demi-journée ou une journée complète de congé. Cette possibilité aurait été l'avantage le plus apprécié d'une formule implantée en France (Gill et al. 1975). Dans une entreprise canadienne, un pourcentage élevé d'employés (23%) recommanda d'accroître le nombre de jours qu'on pouvait ainsi prendre en congé chaque mois (Evans, 1975).

L'enregistrement du temps

L'obligation d'enregistrer ses heures de travail représente, pour bien des auteurs (Downing, 1972; Boucher, 1974; etc...) un inconvénient de l'horaire variable. Gill et al.(1975) mentionnent une recherche dans laquelle cette obligation constituait d'ailleurs le désagrément le plus fréquemment mentionné. Même Baudraz (1974), pour qui le contrôle des heures est une nécessité, s'attend à des réactions négatives au début de l'implantation.

D'un point de vue théorique, on peut émettre l'hypothèse que les attitudes se formeront en fonction de quatre paramètres principaux:

1- Le caractère plus ou moins "serré" ou "disciplinaire" du contrôle exercé. L'expérience passée de l'employé, le système en vigueur avant l'horaire variable, pourraient jouer ici un rôle essentiel.

2- Le caractère plus ou moins fastidieux du travail d'enregistrement par l'employé (surtout s'il s'agit de comparer une saisie manuelle à une saisie par horloge).

3- La possibilité d'obtenir en tout temps un "feed-back" sur sa situation.

4- L'impression d'équité (exactitude, absence de tricherie) qui se dégage du système.

Les sondages portant sur les préférences des employés pour telle ou telle modalité de saisie des temps sont loin d'être concluants.

Thornton (1972) note que les employés désiraient un enregistrement des temps entièrement basé sur la confiance (honour system). A la Sun Life (1974), la grande majorité des interrogés (87%) disait n'éprouver aucun problème à enregistrer les heures de façon manuelle. A la Consolidated Bathurst (1975) un sondage indiqua une préférence pour la saisie manuelle plutôt que l'usage de totalisateurs. Une autre recherche apporte cependant des résultats contraires. (1)

Dans une entreprise où l'on a introduit des totalisateurs, la majorité des employés (70%) se montrèrent indifférents aux nouvelles horloges et très peu (6%) exprimèrent un mécontentement

---

1. Il s'agit également d'un sondage réalisé auprès des employés d'une entreprise canadienne qui avaient fait l'essai des deux systèmes. L'entreprise a demandé de ne pas dévoiler son nom.

(Evans, 1975). Le fait que le totalisateur n'enregistre pas l'heure d'arrivée ou de départ fut mentionné comme raison pour laquelle le nouveau système était toléré. Par ailleurs, une étude menée sur un petit groupe de travailleurs québécois (C.E.Q., 1975) ne révèle aucune préférence entre le totalisateur et l'horloge-poinçon.

Pour résumer toute cette section, on peut relever le fait qu'une constante se dégage des quelques données empiriques dont on dispose. En effet, quelle que soit la dimension considérée (plages mobiles, plages fixes, etc...), les employés semblent favoriser les formules les plus souples, celles qui leur accordent une plus grande liberté de choix. Cette constatation donne encore plus de force aux études indiquant des réactions majoritairement positives face à l'horaire variable.

L'impact sur la vie au travail

Alors que les sections précédentes traitaient des attitudes ou des opinions portant directement sur l'horaire de travail, celle-ci sera consacrée aux répercussions de l'horaire sur différents aspects de la qualité de la vie au travail.

Les études longitudinales de la satisfaction au travail

Deux recherches récentes, celle d'Evans (1975) et celle de Golembiewski (1975), présentent un intérêt particulier du

point de vue méthodologique. Il s'agit en effet d'études longitudinales dans lesquelles on comparait un groupe expérimental (avec horaire variable) et un groupe-témoin (avec horaire fixe).

Golembiewski (1975) administra un questionnaire de satisfaction aux deux groupes à trois moments: 15 jours avant l'implantation, 180 jours et 360 jours après l'implantation.

Les résultats du questionnaire furent soumis à une analyse factorielle. Au départ, l'auteur n'observa aucune différence significative entre le groupe expérimental et le groupe-témoin. Pour le groupe expérimental, la satisfaction s'est accrue de façon significative sur trois des sept facteurs entre les deux premières administrations du questionnaire et sur quatre facteurs entre la première et la troisième administration. Durant la même période, la satisfaction du groupe-témoin ne s'est accrue de façon significative sur aucun des facteurs.

Les limites de cette recherche doivent cependant être mentionnées. En premier lieu, l'analyse factorielle, basée sur un petit nombre de sujets (N=50), a fourni des facteurs dont l'interprétation semble difficile. De plus, le groupe expérimental ne comprenait que 32 employés de services de recherche et de développement. Enfin, la construction du questionnaire ne reposait pas sur une théorie générale de la satisfaction au travail. Le questionnaire

semble plutôt avoir été rédigé de façon à vérifier des hypothèses précises concernant les répercussions du nouvel horaire. Il n'est donc pas surprenant d'observer des différences significatives.

Evans (1975) utilisa un instrument plus large, reposant sur les théories de Maslow (1953) et de Porter (1962). Le nombre des interrogés était aussi plus élevé dans cette étude (N= 303).

Les résultats sont cependant peu convaincants. D'une façon générale, le groupe expérimental exprime une plus grande satisfaction mais, de l'avis même de l'auteur, les deux groupes sont difficilement comparables. Le chercheur n'a pas eu l'occasion de prendre des mesures de satisfaction avant l'implantation du nouvel horaire. Au cours de la période d'observation (3 mois), la satisfaction ne s'est accrue que sur un seul facteur de satisfaction (la possibilité d'utiliser ses capacités au travail).

En résumé, bien que les résultats de ces recherches aillent dans le sens des hypothèses, il n'est pas prouvé que l'horaire variable ait eu des effets sensibles sur les attitudes du travailleur face à son emploi ou sur la satisfaction au travail.

Les facteurs "d'hygiène" et de "motivation"

A la suite de recherches aujourd'hui considérées comme

classiques, Herzberg (1966) formulait une théorie nouvelle de la satisfaction au travail. En bref, Herzberg distingue deux aspects de l'emploi pour expliquer les attitudes. Les facteurs "d'hygiène" se rapportent au contexte du travail: les relations personnelles, la supervision, le salaire, l'environnement physique, les politiques et l'administration de l'organisation, l'interaction avec la vie hors-travail, etc... Ces éléments ne peuvent agir que comme des facteurs d'insatisfaction. Ils peuvent entraîner des attitudes négatives face à l'emploi ou, au mieux, laisser le travailleur indifférent mais ils ne peuvent pas provoquer des attitudes positives de façon prolongée. A l'inverse, les facteurs "de motivation" se rattachent plutôt au contenu du travail: réalisations, intérêt du travail lui-même, responsabilités, avancement. Lorsque ces facteurs sont présents dans l'emploi, ils entraînent la satisfaction; lorsqu'ils sont absents, le travailleur retourne à un point neutre sans être vraiment insatisfait.

Plusieurs auteurs situent l'étude des effets de l'horaire variable dans cette problématique, entre autres Evans (1975):

> "S'agissait-il simplement d'un changement dans le contexte du travail qui jouerait en tant que facteur d'hygiène et accroîtrait ainsi la satisfaction des besoins d'un niveau inférieur (lower order)? Ou s'agissait-il d'un accroissement significatif du contrôle de l'employé sur son travail, d'un événement qui pouvait modifier ses sentiments de compétence et l'utilisation de ses habiletés et de ses ressources? (p. 1)

Les opinions sur le sujet sont partagées. D'une part, Bélanger (1974) associe le nouvel horaire à une forme d'enrichissement des tâches: il offre à l'individu l'occasion de planifier son travail et crée une nouvelle plage de participation. De même, selon Baudraz (1974), l'employé se sentira, de par sa liberté, plus responsable de lui-même et des autres. Selon Boucher (1974), enfin, le nouvel horaire permet de se désaliéner vis-à-vis de son travail, incite à la cogestion, favorise la prise de conscience de ses responsabilités véritables et l'apprentissage de l'autonomie. D'autre part, Hogue (1974) déplore au contraire que les facteurs reliés au contenu du travail soient absents des préoccupations des promoteurs de l'horaire variable. "Curieusement, personne ne semble parler de cette réalité parmi les avantages énumérés dans l'application des horaires flexibles pour les employés. En fait, ce qu'on semble chercher finalement c'est comment un nouvel aménagement des contraintes de travail va rendre le travail moins pénible, (p. 92)".

Il n'est peut-être pas inutile de rappeler ici que, dans la recherche de Herzberg (1966), les préoccupations relatives aux heures de travail se rangeaient parmi les facteurs "d'hygiène" (contexte du travail). De plus, dans la plupart des recherches où l'on demande aux employés d'énumérer les avantages de l'horaire variable, ces avantages portent plus souvent sur la vie hors-travail que sur la vie au travail et, même dans ce cas, portent le plus souvent sur des facteurs reliés au contexte plutôt qu'au contenu du tra-

vail. En conséquence, l'hypothèse qui semble la plus plausible, à ce jour, serait que l'horaire variable ne modifiera pas de façon sensible ou durable la satisfaction (ou l'absence de satisfaction) que les employés retirent du contenu même de leur travail.

Bien entendu, cela ne signifie pas que l'impact des horaires variables sur des facteurs reliés au contexte du travail soit négligeable. A ce sujet, les modifications les plus souvent mentionnées portent sur la notion de ponctualité, les absences et le temps supplémentaire, les relations interpersonnelles, la supervision, les inégalités possibles entre différents groupes d'employés. De plus, on ne saurait oublier que la vie au travail et la vie hors-travail sont des éléments difficilement dissociables dans la réalité.

La ponctualité

La suppression de la notion d'arrivée tardive, de stress dû à la précipitation et de la dépendance constituerait un avantage "psychologique" de l'horaire variable (Baudraz, 1974). De fait, Gill et al. (1975), citent une recherche dans laquelle cet avantage fut souvent mentionné par les employés. Ces derniers n'ont plus l'impression d'être en retard lorsqu'ils arrivent plus tard que l'heure habituelle. On fait souvent remarquer que même si l'employeur, avant l'horaire variable, se montrait libéral sur ce plan, cela obligeait quand même certains employés à demander qu'on leur accorde une

faveur et l'employeur à tolérer des passe-droits.

Les formules permettraient également aux employés d'adapter leurs horaires à leur rythme individuel de fonctionnement. Un employé pourra quitter le travail plus tôt lorsqu'il se sent fatigué, quitte à demeurer plus longtemps lorsqu'il se sentira plus dispos. En outre, l'horaire variable permettrait de satisfaire à la fois les employés matinaux et ceux qui préfèrent se lever plus tard.

Les absences et le temps supplémentaire

Avec l'horaire variable, l'employé est tenu de donner un certain nombre d'heures de travail, ou de présence au travail, par période. Cela peut impliquer que les heures perdues pour des visites médicales, à cause de problèmes personnels ou familiaux, de retards inévitables, etc... seront à la charge de l'employé et devront être prélevées sur les plages mobiles (Ricard, 1974). Parfois, cette suppression d'habitudes quasi-institutionnalisées sera perçue comme un désavantage (Gill et al., 1975). Il faut toutefois remarquer qu'ici encore chaque formule constitue un cas d'espèce puisque la définition des absences payées peut varier à l'infini.

La réduction du temps supplémentaire a parfois été mentionnée comme un bénéfice des horaires variables pour l'employeur. D'aucuns y ont vu un inconvénient pour l'employé qui perd ainsi une

possibilité d'accroître ses revenus. Assez curieusement, les compte-rendus de sondages effectués auprès des employés n'ont jamais rapporté, à notre connaissance, de plaintes à ce sujet.

Les relations interpersonnelles

Les répercussions de l'horaire sur les relations personnelles entre compagnons de travail sont peu souvent notées par les employés dans les sondages. Ainsi, dans une enquête réalisée en France[1], 9% des répondants seulement mentionnaient une meilleure organisation du travail dans le groupe.

Si les horaires variables ont une influence sur les relations entre employés, il est à prévoir que cette influence sera conditionnée par la nature des tâches qui obligent ou non à des contacts fréquents. Pour ceux qui travaillent en équipe, il faudra encore plus de coordination. Chacun devra éventuellement tenir compte des obligations ou des préférences de ses coéquipiers afin de déterminer un horaire personnel qui ne gênera pas le fonctionnement général. S'il s'agit d'assurer un service permanent, ceux qui désirent s'absenter devront parfois conclure des ententes afin d'assurer une relève. Par contre, le nouveau régime pourrait réduire encore les échanges entre ceux qui travaillent de façon relativement indépendante. "Nous avons moins de contacts entre collègues, affirme une

---

1. L'amélioration des conditions de travail. (1973)

employée. Nous n'avons plus l'occasion de nous voir comme avant, de bavarder ou d'échanger des photos ou des nouvelles des enfants en attendant la sonnerie. Nos heures d'arrivée et de sortie ne coïncident plus. On ne voyage plus ensemble. On arrive et on se met au boulot. Plus le temps de dire un mot (in Kapp et Proust, 1973, p. 54)".

La supervision

L'amélioration de la supervision figure au nombre des bénéfices escomptés de l'horaire variable. Le cadre abandonnera son rôle de surveillant des présences et du rendement. Il sera celui qui donne les instructions et les directives, celui qui planifie et coordonne. Il exercera son contrôle sur la quantité et la qualité du travail accompli (Catral, 1973).

Pourtant, le thème de la résistance de la maîtrise face aux horaires variables revient souvent dans la littérature (Catral, 1973; Baudraz, 1974; Elbing et al., 1974; Hilgert et Hundley, 1975). Partridge (1973) conclut de son enquête que les contremaîtres apprécient au même titre que les autres employés les avantages personnels que leur procure l'horaire variable et que leurs réserves concernent plutôt leur rôle de supervision.

Le plus souvent, les contremaîtres appréhenderaient que le travail ne se fasse pas durant leur absence. Dans certains cas,

cette crainte les pousser à augmenter leur propres heures de travail ou à se relayer durant les plages mobiles (Elbing et al., 1974).

Par ailleurs, certains cadres redouteraient un manque de disponibilité de leurs collaborateurs qui pourraient choisir des horaires différents des leurs. En outre, l'horaire variable pourrait leur imposer un surcroît de travail de planification. Enfin, le contrôle de l'assiduité demeurant encore, pour certains, le moyen par excellence de manifester leur pouvoir, ils craindraient que les nouvelles libertés n'émoussent leur autorité.

Selon Elbing et al., (1974) et le Catral (1973), cette résistance des contremaîtres devrait disparaître rapidement devant les avantages de l'horaire: laisser les employés organiser leur travail, être déchargé de l'obligation d'accorder ou de refuser des permissions de courte durée, pouvoir se concentrer sur la planification. Pour Baudraz, (1974), par contre, cette résistance constituerait le problème majeur de l'implantation de l'horaire variable dans les secteurs administratifs et il serait souvent difficile d'en arriver à un dénouement heureux. Baudraz propose en conséquence de faire participer les contremaîtres, dès l'implantation, à l'énoncé des problèmes et des solutions.

L'inégalité de conditions de travail

Dans plusieurs organisations, une partie seulement du

personnel bénéficie d'un horaire variable. La coexistence de deux régimes serait à la source de sentiments de frustation chez ceux qui ne jouissent pas du régime le plus favorable. Le Catral (1973) affirme même qu'il est généralement admis que des compensations en salaire ou en temps soient accordées aux exclus!

Même pour les employés qui bénéficient officiellement de l'horaire variable, les nécessités propres aux services ou le refus des chefs de modifier leur organisation peuvent limiter sérieusement la liberté de choix. Ces restrictions ont été perçues comme des inconvénients majeurs dans deux enquêtes menées dans des entreprises françaises (Gill et al., 1975; l'amélioration des conditions de travail, 1973).

Les effets sur la vie hors-travail

C'est dans l'organisation de la vie hors-travail, ou du moins dans l'intégration de la vie au travail et hors-travail, qu'on semble le plus souvent percevoir des avantages à l'horaire variable. La formule a en effet été conçue de façon à éliminer des contraintes pour satisfaire plus facilement les préférences individuelles, les obligations familiales ou sociales de chacun. Aussi les avantages perçus par les employés sont-ils souvent classifiés dans des catégories comme "facilités pour organiser sa vie personnelle", "meilleure intégration du travail et des loisirs", "meilleur

équilivre entre la vie au travail et hors-travail". Le thème de la liberté revient souvent lui aussi. On peut ainsi supposer que la simple possibilité de déroger d'un horaire fixe satisfasse les employés qui ne s'en écartent guère en réalité.

Il serait intéressant de connaître de façon plus précise les répercussions de l'horaire variable sur l'organisation de la vie hors-travail. Les promoteurs de la formule avancent parfois une foule de possibilités alléchantes, depuis la grasse matinée du lundi matin au tournoi de golf du vendredi après-midi. Qu'en est-il en réalité? Car, si l'horaire variable permet de se lever plus tard au lendemain d'une réception, ou d'assister à un cours à la fin de l'après-midi, ou d'allonger une fin de semaine de ski, il ne permet pas de faire tout cela et de travailler en même temps.

Malheureusement, il n'existe pas, à notre connaissance, d'études systématiques, fouillées dans lesquelles on se serait penché sur la façon dont les employés allouaient leur temps entre diverses activités par suite du nouvel horaire. Les seules données dont nous disposons proviennent des réponses spontanées des employés lorsqu'on leur demande d'énumérer les avantages (ou inconvénients) de la formule. On peut douter de la fidélité de ces données. Une lacune supplémentaire provient de ce que les réponses se situent bien souvent à des degrés de précision ou d'abstraction différents, de sorte que les catégories que le chercheur développe par la suite ne sont

pas mutuellement exclusives et se prêtent mal à la quantification. Le plus souvent, on se donne la peine d'effectuer un compte des fréquences mais les résultats ne sont pas croisés en fonction de variables essentielles à l'analyse, telles que l'âge, le sexe ou la situation familiale.

Les commentaires des employés semblent avoir trait principalement à la vie en famille, aux économies de temps réalisées (surtout sur les déplacements), aux travaux ménagers et aux emplettes, et aux activités récréatives.

La vie familiale

Hogue (1975) s'inquiète des répercussions de l'horaire variable sur la vie de famille, craignant que la présence de l'homme à la maison ne soit la cause de conflits. Pourtant, les réactions des employés vont dans un tout autre sens: lorsqu'on mentionne la vie familiale, c'est pour noter des effets bénéfiques. Dans une enquête menée en Allemagne, 70% des interrogés disaient que leur famille profitait de l'horaire variable (Baudraz, 1974). Dans une autre enquête, menée en France, 74% des employés percevaient des avantages quant à la vie familiale (l'amélioration des conditions de travail, 1973). Parmi ces avantages, Baudraz (1974) note que la mère pourra organiser son horaire en fonction des repas du midi ou de la sortie des classes. Plusieurs femmes mariées apprécieraient la possibilité de quitter le

travail assez tôt, celles, en particulier, qui doivent engager des gardiennes et qui peuvent les libérer avant le souper (Institude of Personnel Management, 1972). L'horaire variable permet également aux conjoints de voyager ensemble plus facilement lorsque les deux exercent un emploi. Enfin, l'horaire peut être adapté en fonction d'imprévus, de circonstances exceptionnelles comme la maladie d'un proche, une réception, etc... En bref, l'horaire variable semblerait plus susceptible d'amener une décontraction que de susciter des conflits.

Les économies de temps

Les économies de temps que l'horaire variable permettrait de réaliser proviendraient surtout de la possibilité d'éviter de se rendre ou de revenir du travail durant les heures de pointe. Dans les sondages, ces épargnes de temps figurent souvent au deuxième ou au troisième rang parmi les avantages mentionnés. Les pourcentages varieront beaucoup d'une entreprise à l'autre, cependant: en fonction, probablement, de l'emplacement des bureaux, de la longueur du trajet, des moyens de transport utilisés. Ainsi, 38.5% des employés d'une entreprise française estimaient avoir diminué le temps passé pour le transport (Gill et al., 1975). Dans une entreprise canadienne, ce pourcentage variait entre 8% et 16% (Evans, 1975).

En outre, les employés qui avaient coutume d'arriver au bureau ou à l'usine avant le début du travail, de peur d'arriver en

retard, verront maintenant ces temps crédités. L'économie sera plus appréciable pour ceux qui devaient arriver longtemps à l'avance ou qui perdaient du temps le soir à cause des horaires d'autobus ou de trains. Par ailleurs, on ignore encore quel sera l'effet de l'horaire sur le choix des moyens de transport et, notamment si l'horaire facilitera ou gênera la formation de "car pools".

Notons enfin que les employés qui jugeaient trop longue la période qui leur était accordée pour le repas du midi peuvent avoir également l'impression de gagner du temps s'ils ont le droit de l'écourter.

Les travaux domestiques

Les employés affirment fréquemment que l'horaire variable facilite le magasinage. Il permet en effet d'effectuer ses achats plus rapidement en dehors des heures d'affluence, soit tôt le matin, soit dans l'après-midi. Deux enquêtes menées auprès de travailleurs canadiens (Sun Life, 1975 et Evans, 1975) révèlent que le temps accumulé en crédits, en particulier, est fréquemment utilisé pour ces occupations. Evans (1975) suppose qu'on profite de ce temps pour effectuer ses emplettes ou des travaux ménagers afin de libérer ainsi la fin de semaine.

Les loisirs

Sans être très explicite à ce sujet, Baudraz (1974) s'attend à ce que l'horaire variable facilite énormément l'organisation des loisirs des individus. A son avis, les jeunes seraient particulièrement heureux de pouvoir soit arriver assez tardivement le matin, soit de partir tôt, spécialement durant l'été. L'horaire permet en outre de prolonger les soirées pour s'adonner à un passe-temps, suivre des cours, rencontrer des amis. On fait remarquer de plus que le nouvel horaire offre une solution à l'encombrement des lieux touristiques ou de récréation durant les fins de semaine, comme les plages, les pentes de skis, les terrains de golf ou de tennis, les cinémas, alors que ces facilités récréatives sont bien souvent sous-utilisées durant la semaine.

Il est frappant de constater que les employés mentionnent très peu d'inconvénients à l'horaire variable. Quelques employés se plaignent d'être soumis à l'obligation d'enregistrer les heures, d'autres de perturbations dans le travail. Presque personne ne trouve à redire sur les répercussions de l'horaire sur sa vie personnelle. Hogue (1974) craint cependant que des travailleurs puissent trouver difficile d'assumer un nouveau type de contrôle qui provenait auparavant de l'environnement. Baudraz (1974) constate aussi que certaines personnes ne s'accomodent que fort mal du nouveau régime même s'il estime que ces difficultés ne sont en générale que temporaires. On

est malheureusement pas suffisamment explicite sur ces difficultés ou ces abus. Glickman (1974) souscrit à l'idée selon laquelle tout le monde n'est pas à même de profiter aussi pleinement de ses temps de loisir et qu'il pourrait résulter des réaménagements des temps de travail un besoin d'éducation plus grand dans ce domaine. Toutefois, l'auteur nous met aussi en garde contre une vision élitiste de l'utilisation des loisirs. Par ailleurs, il serait étonnant que l'horaire variable provoque des modifications majeures dans l'organisation de la vie hors-travail, comme on pourrait s'y attendre de la semaine comprimée ou d'une réduction importante des heures de travail. La recherche d'Evans (1975) indiquerait au contraire que les employés modifient peu leurs activités.

QUELQUES CONSEQUENCES AU NIVEAU DE LA SOCIETE

Là où le phénomène des horaires variables prend des proportions considérables, en termes de pourcentage de la main-d'oeuvre qui en bénéficie, il faut s'attendre à ce que certaines conséquences rejaillissent sur l'ensemble de la population. Mais, sur ces conséquences, notre documentation s'avère des plus pauvres. Aussi convient-il d'avertir le lecteur que le développement de ces thèmes ne pourra pas être proportionnel à leur importance.

On peut présumer que, dans les pays où l'horaire variable est le plus répandu, la connaissance de ses effets au niveau de la société est plus avancée que le laisse entrevoir la documentation consultée. Aussi peut-on espérer que la mission d'étude en Allemagne et en Suisse pourra recueillir un matériel plus satisfaisant sur ces sujets.

La main-d'oeuvre

D'après Hedges (in Conference Board, 1974), l'horaire variable pourrait faciliter l'accès à un emploi pour les femmes mariées et les étudiants. La possibilité d'accroître l'offre de main-d'oeuvre aurait même été une raison majeure de l'appui des gouvernements dans certains pays d'Europe. L'Institute of Personnel Management (1972) rapporte d'ailleurs que l'horaire variable aurait ainsi permis de réduire la pénurie de main-d'oeuvre en Allemagne Fédérale. Nous manquons cependant de données précises à ce sujet. Il en est ainsi pour

d'autres effets souhaités ou appréhendés sur la main-d'oeuvre:

1. Hedges (in Conference Board, 1974) s'attend à ce que le nouvel horaire permette aux travailleurs de poursuivre plus facilement leur éducation tout en conservant leur emploi et qu'il entraîne ainsi un plus grand engagement dans la formation professionnelle.

2. D'aucuns pourraient penser qu'un plus grand nombre de travailleurs cumuleront plusieurs emplois.

3. Certains craignent que l'horaire variable, qui privilégie les employés de bureau, n'accentue le clivage entre ceux-ci et les employés de production (Institute of Personnel Management, 1972).

Le transport

Les réaménagements d'horaires de travail ont attiré l'attention de ceux que préoccupe le problème de l'augmentation du temps dévolu au transport dans les régions urbaines. A Paris, par exemple, un organisme tripartite, le comité pour l'étude et l'aménagement des horaires de travail et des temps de loisir (CATRAL) tente de promouvoir l'horaire variable afin d'atténuer la congestion des facilités de transport. Pour l'année 1976, le CATRAL se serait fixé comme objectif 1000 nouvelles implantations dans la région parisienne (Marchand, 1975).

Qu'il s'agisse de la circulation des automobiles ou de l'utilisation des transports en commun, on espère que l'horaire variable aura des effets bénéfiques résultant d'un étalement des heures

d'arrivée et de départ. Dès lors, comme le fait remarquer Parsons (1974), ces effets ne sont cependant pas aussi évidents, aussi prévisibles, que ceux, par exemple, des horaires échelonnés (décalés). En effet, même s'il y a étalement, les heures d'arrivée et de départ se concentrent encore sur une courte période et il n'est pas dit que cette dernière coincidera pas encore avec la période de pointe. En revanche, l'horaire variable serait mieux accepté par les salariés que les horaires échelonnés. Ainsi, un projet d'étalement des horaires dans le centre de Manhattan a été interrompu en 1963 à cause des réactions hostiles des travailleurs qui ne désiraient ni se lever trop tôt ni rentrer chez eux trop tard (De Chalendar, 1971).

Les trajets en automobiles

Nous nous bornerons ici à résumer l'étude de Deluc (1975) réalisée dans la région de Hull-Ottawa. Il s'agit d'une évaluation des conséquences d'un programme d'horaires "variables" implanté en mars 1974 et qui touchait approximativement 50% des travailleurs du centre-ville d'Ottawa et 25% des travailleurs du centre-ville de Hull. Il est clair qu'une bonne partie des formules constituaient des horaires échelonnés et non variables au sens où nous les avons définis. On ignore malheureusement dans quelle proportion les deux types d'horaires furent utilisés, de sorte qu'il est difficile d'en venir à une conclusion quant aux effets de l'horaire variable.

Les chercheurs ont comparé la densité de la circulation à différents endroits en février et en mai 1974. Etant donné l'influence de facteurs saisonniers, ils se sont également servis des données de février 1971. La mesure utilisée fut le pourcentage du nombre de trajets durant l'heure de pointe sur le nombre de trajets durant la période de pointe (de 7 heures à 9:30 heures et de 15 heures à 18 heures). Les auteurs concluent à une diminution de ce pourcentage de l'ordre de 9% le matin et de 5% le soir. Le quart d'heure de pointe est également moins accentué malgré un accroissement du volume général du trafic. Les nouveaux horaires ont également amélioré la distribution des entrées et des sorties des terrains de stationnement, surtout le soir.

Par ailleurs, les auteurs n'ont pas obtenu d'indication d'un changement quant au choix du moyen de transport (automobile ou autobus).

Les transports en commun

A New York, la commission de transport a pris l'initiative d'une campagne menée auprès des employeurs afin d'encourager les réaménagements d'horaire. Le Devoir (16-7-75, p. 9) annonçait que la CTCUM envisagerait la possibilité de lancer une campagne semblable en faveur de l'horaire variable. Le succès d'une telle démarche permettrait à la fois d'améliorer le service et de réduire les be-

soins d'énormes investissements dans le matériel roulant.

Greenberg et Wright (1975) ont réalisé une étude pour évaluer les effets d'un programme d'horaires variables et échelonnés au Complexe de Queen's Park à Toronto. Le programme touchait environ 11,000 employés, (23.1% sur un horaire variable, les autres sur des horaires échelonnés). Ces employés sont en majorité (71.3%) des usagers des transports en commun. Les nouvelles distributions d'entrées et de sorties présentent des profils beaucoup plus applatis que précédemment. Il est également intéressant de constater que le nouveau maximum de la courbe s'est déplacé - la plupart des employés entrent et sortent plus tôt - et ne coïncide pas avec la période d'utilisation maximale des moyens de transport en commun. Cependant, les auteurs n'ont pas évalué directement l'effet de décongestion et sont même d'avis que le nombre d'employés visés par le programme était trop petit pour que cet effet soit sensible.

Dans l'étude de De Luc (1975), par contre, on rapporte que le programme d'horaires variables et échelonnés, dans la région de Hull-Ottawa, entraîna effectivement une diminution du pourcentage du nombre de trajets durant l'heure de pointe sur le nombre de trajets durant la période de pointe. Cette diminution variait entre 6% et 19% en fonction du moment et du point d'observation.

Les accidents

Dorlan (1971), Allenspach(1972), Kapp et Proust (1973) et Sartin (1973) affirment que l'horaire variable a permis de réduire le nombre d'accidents de trajet de la part des employés qui bénéficient des nouvelles formules. En effet, une partie des accidents de trajet seraient imputables à la hâte du conducteur pour éviter d'arriver en retard au travail. Certains auteurs considèrent la réduction du nombre d'accidents par suite du nouvel horaire comme prouvée. Malheureusement, ils ne mentionnent pas leurs sources, de sorte qu'il est impossible d'évaluer la qualité des études ou de savoir s'il s'agit simplement d'impressions et d'hypothèses.

L'étalement de la demande dans d'autres secteurs

Bien que ce soit surtout la question de transport qui ait retenu l'attention des auteurs, il est possible que l'horaire variable favorise une décongestion dans d'autres secteurs. On songe surtout à une meilleure utilisation des facilités de récréation et à une diminution de la presse dans les magasins. Quand on considère les problèmes et la perte de temps occasionnés par l'encombrement, cette possibilité mérite d'être soulignée. Toutefois, nous n'avons pas connaissance d'évaluations précises de ces effets.

Conclusion

Force nous est de constater une fois de plus que très peu de recherches ont été consacrées aux conséquences possibles de l'horaire variable au niveau de la société. Dans plusieurs pays, le phénomène n'a peut-être pas suffisamment d'ampleur pour attirer l'attention des chercheurs ou pour permettre une vérification empirique des hypothèses. De plus, l'implantation de l'horaire variable semble avoir été, jusqu'ici, le résultat de décisions prises par chaque employeur individuellement. Il n'est donc pas étonnant qu'on se soit surtout attaché aux effets de l'horaire sur la productivité et sur la réaction des employés. Lorsque des organismes publics ou para-publics ont tenté des actions concertées en faveur des réaménagements d'horaire sur un plus grand ensemble, la perspective de décongestionner les facilités de transport fut le plus souvent à l'origine de leur démarche. C'est peut-être pourquoi on dispose d'un peu plus de données sur ce sujet.

LES ASPECTS JURIDIQUES ET LA POSITION SYNDICALE

Les aspects juridiques

Certaines formules d'horaire variable peuvent entrer en conflit avec la réglementation du travail. En France et en Allemagne, on a ressenti le besoin de modifier la législation à cet effet. Il paraît opportun de décrire brièvement cette évolution avant de passer à l'étude de l'environnement juridique au Québec.

L'Evolution de la législation en Europe

En France, la loi du 27 décembre 1973 relative à l'amélioration des conditions de travail comprend un article concernant l'introduction des horaires individualisés (l'article 16). Les employeurs sont maintenant autorisés à déroger de la règle des horaires collectifs mais sous deux réserves. En premier lieu, le comité d'entreprise ou, s'il n'existe pas [1], les délégués du personnel ne doivent pas s'y opposer. En second lieu, l'inspecteur du travail et de la main-d'oeuvre doit être informé au préalable du réaménagement des horaires. Notons par ailleurs que la limite de la durée journalière du travail demeure de 10 heures.

La situation juridique ne serait cependant pas pleinement satisfaisante. En effet, la durée normale de la semaine est fixée à 40 heures. Les heures supplémentaires devaient être payées

---

1. Dans chaque établissement comptant plus de 50 employés, les membres du comité sont élus par ces derniers.

à un taux majoré. Ainsi, plusieurs entreprises ayant adopté une formule permettant un report des heures d'une semaine à l'autre se trouveraient dans une situation d'illégalité. Dès 1972, le groupe d'études présidé par De Chalender (in Kapp et Proust, 1973) proposait qu'on permette des dérogations sous certaines conditions. Ainsi, les heures excédentaires devraient être limitées à 5 heures par semaine et le report mensuel à 10 ou 15 heures. De plus, il faudrait assurer une distinction précise entre les heures excédentaires et supplémentaires par un moyen formel (par exemple, les heures commandées par l'employeur seraient inscrites sur une note de service).

En ce qui concerne l'Allemagne de l'Ouest, notre documentation est fort incomplète. D'après un rapport de la Flextime Corporation (1974), le ministère du travail aurait entrepris, en 1972, un travail législatif en collaboration avec les syndicats et le patronat afin s'assouplir les règlements en vue de reconnaître le concept des horaires variables.

Les aspects juridiques au Québec

Lors d'un colloque organisé à Montréal en novembre 1975, M. Toûzin prononçait un exposé sur les aspects juridiques de l'implantation de l'horaire variable au Québec. Le développement qui suit s'en inspire pour une grande partie. Il s'agit en fait d'une revue des principales lois qui définissent la durée du travail et la

rémunération des heures supplémentaires.

a) Le Code Canadien du Travail

Ce code ne s'applique au Québec qu'aux entreprises, affaires ou ouvrages de compétence fédérale: les ouvrages ayant trait à la navigation, au transport et aux communications interprovinciaux, à la radiodiffusion, les banques, les Sociétés de la Couronne, la fonction publique fédérale, les entreprises que le Parlement déclare à l'avantage du Canada en général ou de plus d'une province.

L'article 29 établit la durée normale du travail à 8 heures par jour et 40 heures par semaine. Si la durée du travail excède cette norme, l'employeur doit payer les heures supplémentaires au taux normal majoré de 50%, (article 32). Par ailleurs, l'article 30 fixe la durée maximale du travail à 48 heures par semaine.

Cette loi ne constitue pas un terrain propice au développement de l'horaire variable, du moins pour les formules où la période de référence dépasserait la journée. On connaît au moins une application de l'horaire variable dans laquelle cette période a été limitée à la journée pour tenir compte de la norme quotidienne de 8 heures (Thornton, 1972).

b) La loi des décrets de convention collective

En vertu de cette loi, le lieutenant-gouverneur en conseil peut étendre la portée d'une convention collective particulière à l'ensemble d'une industrie, d'un commerce ou d'une profession dans une région déterminée ou dans toute la province. Comme le font remarquer Gendron et Tran Van (1974), les conditions de travail varient beaucoup d'un décret à l'autre quant aux heures de travail. Ainsi, la semaine de travail est généralement inférieure à 40 heures dans le secteur du vêtement mais peut atteindre 60 heures pour les gardiens dans quelques décrets du secteur "automobile" et du secteur manufacturier. Certains décrets ne définissent la durée normale du travail que sur une base hebdomadaire; d'autres présentent également une norme quotidienne; certains fixent enfin les heures d'ouverture et de fermeture des établissements. Par ailleurs, tous les décrets contiennent des dispositions quant à majoration du salaire (de 50% et plus) pour les heures supplémentaires.

c) La loi des relations du travail dans l'industrie de la construction

Dans ce secteur particulier, les ententes intervenues entre employés et employeurs, et qui concernent notamment la durée du travail et les heures supplémentaires, font l'objet d'un décret. Selon Touzin, la durée normale du travail, variable d'un chantier à l'autre, serait généralement de 40 heures par semaine, 5 jours de 8

heures, à l'exception de la construction d'autoroutes où cette durée atteint généralement 50 heures.

Notons que l'implantation d'horaires variables dans ce secteur semble improbable de toute façon.

d) La loi des établissements industriels et commerciaux

Cette loi limite la durée du travail pour les garçons de moins de 18 ans et pour le personnel féminin. Dans les établissements industriels, la durée maximale du travail sera de 9 heures par jour et de 50 heures par semaine. La journée de travail commencera au plus tôt à 7 heures le matin et se terminera au plus tard à 6 heures de l'après-midi. De plus, la pause du midi sera d'au moins une heure. Dans les établissements commerciaux, la durée maximale du travail sera de 54 heures par semaine. La journée commencera au plus tôt à 7 heures du matin et finira au plus tard à 10 heures le soir. Les limites de la loi paraissent suffisamment larges pour permettre l'implantation des horaires variables.

Mentionnons que cette loi réglemente également le travail de nuit des femmes dans les établissements industriels. La durée maximale quotidienne est alors de 8 heures. Le travail doit commencer entre 11 heures et minuit. L'employeur doit permettre une interruption d'au moins 30 minutes pour la collation et deux pauses

de 10 minutes chacune.

e) La loi du salaire miniumm

La loi du salaire minimum s'applique à tous les salariés sauf ceux qui travaillent dans les exploitations agricoles, les domestiques de maison et ceux qui sont régis par un décret rendu sous la loi des décrets de convention collective.

L'ordonnance générale numéro 4 de la Commission du salaire minimum fixe la durée normale de la semaine de travail à 45 heures. Au delà de cette limite, les heures supplémentaires se paient actuellement au moins $3.90 (ou $3.60 pour les moins de 18 ans) ou bien de $2.60 (ou $2.40).

En définitive, cette loi ne paraît pas créer d'obstacles sérieux à l'implantation des horaires variables. La durée normale du travail n'y est pas définie sur une base quotidienne mais hebdomadaire. Cette durée est supérieure à la durée normale du travail dans les emplois susceptibles de bénéficier du nouvel horaire. Enfin l'employeur ne serait pas tenu légalement de majorer les salaires après 45 heures si le taux horaire habituel atteignait déjà $3.90.

Notons que l'article 16 de l'ordonnance oblige l'employeur à tenir un système d'enregistrement où sont indiqués, notamment, le total des heures de travail du salarié et le nombre d'heures de travail par jour.

f) Le code du travail du Québec

Ce code crée l'obligation pour l'employeur de négocier une convention collective sur les conditions de travail avec l'association accréditée de ses employés. Puisque l'horaire fait partie des conditions de travail, il va de soi que l'implantation de l'horaire variable pourra faire l'objet d'une négociation entre l'employeur et le syndicat. Ce réaménagement des temps de travail pourrait même constituer une demande syndicale. C'est pourquoi la position syndicale s'avèrera un facteur déterminant dans le développement de l'horaire variable au Québec.

La position syndicale

Il est difficile de décrire la position syndicale en Europe. Non seulement cette dernière varie-t-elle d'un pays à l'autre, d'une centrale à l'autre,mais il semble aussi que cette position ait évolué et se soit assouplie. Toutefois, l'étude de différents documents réunis par Proust et Landier (1974) en ce qui concerne la France et par Bolton (1973) pour ce qui est de l'Allemagne permet de dégager les éléments suivants.

1. Tout en concédant le fait que l'horaire variable présente des avantages aux employés, les syndicats insistent, en France surtout, sur le fait que ce réaménagement ne devrait pas distraire les travailleurs des problèmes qu'ils jugent prioritaires, notamment de la réduction des heures de travail

2. En France, on a pu craindre que l'horaire variable ne gêne la vie syndicale: difficultés nouvelles pour organiser l'heure d'information, la distribution des tracts, la per-

ception des cotisations, etc. Il semble cependant que ces réticences aient été vaincues.

3. On veut maintenir les avantages acquis au niveau des absences ou des retards dus aux moyens de transport.

4. L'objection essentielle demeurerait la possibilité d'abus dans la mesure où un employeur pourrait inciter des employés à travailler plus longtemps durant les périodes de pointe sans payer de temps supplémentaire.

5. On insiste évidemment pour que la conception et l'application des formules fassent l'objet d'une surveillance syndicale et soit négociée. Une centrale allemande déclarait même essentiel que les employés bénéficient d'une majoration de salaire professionnelle à l'accroissement de productivité qu'entraînerait l'horaire variable.

Au Canada, les centrales syndicales n'ont pas encore pris position de façon officielle sur l'horaire variable. En mai 1972, le C.T.C. adoptait une résolution par laquelle il recommandait aux travailleurs de s'opposer aux changements d'horaire qui inpliqueraient une journée de travail de plus de 8 heures. Cette résolution visait expressément la semaine comprimée. Selon Russell Bell, du C.T.C., ni le Congrès ni ses fédérations affiliées n'ont exprimé de politiques précises concernant l'horaire variable (in Conference Board, 1974). Toutefois, selon Beaudry (1974), vice-président du C.T.C.:

> "Si par exemple, ce régime doit s'en prendre aux lois normatives qui existent au Canada et vise à faire sauter la journée de huit heures et la semaine de 40 heures, la politique du Congrès est absolument claire et nette. Nous y sommes complètement opposés comme

> nous le sommes à la compression de la semaine. De même, si l'horaire souple vise à éliminer la rémunération des heures supplémentaires au-delà de la journée de huit heures, il va carrément à l'encontre de la position de tout le mouvement syndical canadien. Inutile de dire que le Congrès interviendrait avec tout le poids de son influence auprès des législateurs afin d'empêcher l'instauration d'un tel régime (p. 245)".

De plus, Beaudry (1974) reprenait un thème déjà traité par les syndicalistes européens, rappelant que l'objectif demeurait la réduction de la semaine de travail. "Dans cette optique, la formule de souplesse et la formule de compression peuvent s'interpréter comme des tactiques de diversion qui se départissent de l'objectif du syndicalisme (p. 243)".

Par ailleurs, des formules d'horaire variable ont déjà été implantées au Canada auprès d'employés syndiqués et avec l'accord des syndicats. Pour l'instant, cette percée semble avoir été surtout réalisée dans le secteur public. Ainsi, en Ontario, environ 4,000 travailleurs, soit 19% de ceux qui bénéficient de l'horaire variable, sont syndiqués, la plupart d'entre eux se retrouvent dans l'administration publique.

Au Québec, des représentants de la C.S.N. et de la F.T.Q., à la suite d'une mission d'étude en France, recommandaient à leurs centrales de se prononcer en faveur de l'horaire variable et

d'en établir les normes d'application (Gill et al., 1975). A notre connaissance, ces recommandations n'ont pas encore été appliquées. Le fait démontre néanmoins que la position syndicale est encore en évolution et qu'on ne saurait la qualifier d'opposition au principe de l'horaire variable.

Par ailleurs, on peut supposer que la syndicalisation des employés affectera la position patronale concernant l'horaire variable. Il s'agit là d'une question fondamentale qui n'a jamais été traitée, à notre connaissance, dans la littérature. On a souvent mentionné que l'implantation de l'horaire variable était généralement une initiative patronale. Il reste à savoir si les employeurs seront aussi enclins à adopter ce réaménagement des temps de travail en présence d'un syndicat.

conclusions

L'horaire variable en est à ses débuts au Québec. Les expériences y sont encore peu nombreuses comparativement à ce qui se passe en Allemagne et en Suisse. Toutefois, il semble y avoir accroissement rapide du phénomène. Différentes hypothèses peuvent être formulées relativement au retard apparent du Québec (et du Canada) en cette matière: différences dans les législations, dans l'organisation syndicale, concurrence, d'autres formes de réaménagement des temps de travail, différences dans la durée du travail ou son contrôle, etc... Il faut espérer que la mission d'étude en Allemagne et en Suisse saura nous renseigner à ce sujet. Pour l'instant, les expériences sont tentées, au Canada, surtout auprès des employés de bureau. Les employés visés sont, en grande majorité, des non-syndiqués, exception faite des essais dans la fonction publique (en Ontario, notamment).

Mises à part les entreprises de compétence fédérale pour lesquelles, le Code Canadien du travail ne permet guère que des formules d'horaire variable à la journée et les limitations des décrets de conventions collectives, le cadre juridique au Québec ne présente pas d'incompatibilité avec les nouvelles formules. Cependant, dans les secteurs syndiqués, l'implantation devra faire l'objet d'une entente négociée. La position syndicale n'est pas encore clairement définie. Tout indique que celle-ci s'avérera plus favorable à l'horaire variable qu'à la semaine comprimée.

En ce qui concerne les effets de l'horaire variable au niveau de l'individu, de l'entreprise ou de la société, la littérature passée en revue s'avère extrêmement optimiste.

La plupart des entreprises ayant adopté l'horaire variable ont ressenti des effets bénéfiques quant à la productivité sur des indices, tels que l'absentéisme, le rendement, le temps supplémentaire, les retards, etc... Le fait est, cependant, qu'on devrait à l'avenir analyser de façon plus approfondie les quelques cas d'abandons qui ont pu se produire, afin de nuancer les conclusions qui se dégagent d'une littérature conservant bien souvent un arrière-goût publicitaire.

La réaction des employés, au niveau des opinions, s'est avérée des plus favorables. Les employés préfèrent, d'ailleurs, les formules les plus libérales. Par contre, on manque encore de recul pour évaluer si ce réaménagement des temps de travail affecte de façon sensible et durable les attitudes face à l'emploi. En ce qui concerne la vie hors-travail, il n'apparaît pas que le nouvel horaire incite les employés à modifier de façon majeure leurs habitudes ou leur mode de vie. Les sujets rapportent, néanmoins, que le nouvel horaire permet une meilleure intégration de la vie au travail et hors-travail. On peut se demander si le principal avantage perçu ne réside pas dans la possibilité de dévier d'un horaire, plutôt que dans l'usage réel de cette possibilité. La majorité des employés en arrivent à se choisir un horaire personnel très

stable. Ils manifestent, également, une préférence pour accumuler un crédit. Les formules qui permettent de prendre une journée de congé de temps à autre sont particulièrement appréciées. Notons enfin, qu'en moyenne les gens semblent s'accorder moins de temps pour la pause du midi.

Nous sommes fort peu documentés sur les effets des réaménagements des temps de travail au niveau de la société lorsque de tels systèmes sont généralisés comme c'est le cas en Suisse. Les effets les plus discutés concernent une plus grande facilité d'accès au monde du travail pour certains travailleurs (en particulier, les femmes mariées) et la possibilité de décongestionner les facilités de transport.

En entreprenant cette recherche, nous nous demandions si la portée de l'horaire variable était vraiment telle qu'un premier aperçu de la littérature le laissait penser ou s'il n'y avait pas lieu, au contraire, de démystifier celui-ci. En fait, il ne faudrait pas s'illusionner sur la portée du phénomène qui demeure limitée pour l'instant à des types d'emplois et à des secteurs d'activités particuliers. L'inventaire des formules à l'essai au Québec viendra préciser cette conclusion. Mais rien n'indique,pour le moment, un développement de l'horaire variable dans les secteurs industriels et les services en contact direct avec la clientèle.

En ce qui concerne la valorisation ou l'humanisation du travail, on a souvent affirmé que l'horaire variable allait de pair avec une nouvelle philosophie de gestion et pouvait même constituer un premier pas dans ce sens. Il faut l'espérer. Mais il nous semble que la formule d'horaire d'une entreprise réflètera cette philosophie plus qu'elle ne la modifiera. La diversité des formules, des mécanismes de contrôle des temps de travail et des optiques dans lesquelles ce contrôle est exercé en fait foi. Par ailleurs, il n'apparaît pas que l'horaire variable s'accompagne fréquemment, comme on aurait pu le supposer, de réaménagement ou d'enrichissement des tâches. Peut-être la raison en est-elle que l'application des formules se trouve restreinte pour le moment aux emplois qui ne demandent pas à être réaménagés afin de permettre l'introduction du nouvel horaire.

Ceci dit, on aurait également tort de minimiser le phénomène et de n'y voir qu'une mode passagère. L'horaire variable semble bien s'implanter pour durer. Même si le phénomène est encore récent, il n'en demeure pas moins qu'un bon nombre d'expériences se poursuivent au Québec depuis plusieurs années. Ce qui peut nous rendre particulièrement optimiste, c'est la réaction presque universellement positive des employés, réaction qui n'apparaît pas simplement tributaire de l'attrait du nouveau puisque les études longitudinales apportent des résultats tout aussi favorables. Les quelques études réalisées au Canada suggèrent que les employeurs et les

employés ayant adopté le nouvel horaire s'en montrent tout aussi satisfaits que ceux qui en ont fait l'essai en Europe. C'est ce que devront préciser les études subséquentes de la Direction Générale de la Recherche.

références

ALLENSPACH, H. (1972). Flexible working time: its development and applications in Switzerland. Occupational psychology, 46, 209-215.

Amélioration des conditions de travail (L'). Entreprise et progrès, mai 1973.

ARNAUD, V. (1975). The flexible hours concept. Accountancy, 86, 92-94.

BARSKY, M. (1972). Horaires libres: l'autogestion du temps. Les informations, 28 août, 28-29.

BAUDRAZ, J.-F. (1974). L'horaire variable de travail. Paris: Editions d'organisation.

BEAUDRY, J. (1974). Réactions gouvernementales et syndicales: le congrès du travail du Canada. In Sexton, J. et Boivin, J. (Ed.): L'aménagement des temps de travail. Québec: Presses de l'Université Laval.

BEAULIEU, J.-C. (1974). L'horaire flexible à l'assurance-vie Desjardins. Rapport inédit. Québec: L'assurance-vie Desjardins.

BELANGER, L. (1974). Les formes d'aménagement des temps de travail. In Sexton, J. et Boivin, J. (Ed.): L'aménagement des temps de travail. Québec: Presses de l'Université Laval.

BOLTON, J. H. (1971). Flexible working hours Wembley: Anbar publications.

BOUCHER, M.-C. (1974). L'horaire variable de travail: anarchie ou désordre organisé. In Sexton, J. et Boivin, J. (Ed.): L'aménagement des temps de travail. Québec: Presses de l'Université Laval.

BOUCHER, M.-C. (1974). Les horaires de travail en pleine évolution. Commerce, avril, 76, 54-60 et mai, 76, 56-60.

BOULARD, R. (1970). La satisfaction au travail et le rendement. Mémoire de maîtrise inédit. Université de Montréal.

C.A.T.R.A.L. (1973). La pratique de l'horaire variable. Liaisons sociales, 25 février 1973.

C.E.Q. (1975). Evaluation de l'expérience de l'horaire flexible à la C.E.Q. Rapport inédit.

CONFERENCE BOARD IN CANADA (1974). The altered work week. Etude no. 34. Ottawa: The Conference Board.

CONSOLIDATED BATHURST (1974). Flexible hours consensus. Rapport inédit.

DE CHALENDAR, J. (1974). Prendre le temps de vivre. In Sexton, J. et Boivin, J. (Ed.): L'aménagement des temps de travail. Québec: Presses de l'Université Laval.

DE LUC (1975). Rapport sur les horaires variables et les transports. Rapport inédit. Montréal: De Luc.

DOWNING, P.R. (1972). A new workweek is coming ready or not. Canadian personnaland Industrial relations journal, 19, 15-16.

ELBING, A.O., GADON, H., GORDON, J.R.M. (1974). Flexible working hours: it's about time. Harvard Business Review, 52, 18-20.

EVANS, M.G. (1975). Une analyse sur les effets à long temre d'un système d'horaires flexibles. Etudes en psychologie du personnels, 6, 1-10.

FIELDS, C.J. (1974). Variable work hours - The mony experience. Personnel journal, 53, 675-684.

FISS, B.L. (1974). Flexitime - A guide. U.S. Civil Service Commission.

FLEXTIME CORPORATION (1974). Organized labor and the concept of flexible working hours. Document inédit. New York.

GENDRON, D., TRAN VAN, K.C. (1974). Normes industrielles de travail au Québec. Rapport inédit. Québec: Direction générale de la recherche, Ministère du Travail et de la Main-d'Ooeuvre.

GILL, A., BOUCHARD, R., GOHIER, A., POULIN, N.L. (1975). Rapport de la mission québécoise sur les horaires variables et la semaine comprimée. Texte inédit. CSN-FTQ.

GLICKMAN, A.S., BROWN, Z.H. (1973). Changing schedules of work: patterns and implications. American Institutes for research.

GOLEMBIEWSKI, R.T., HILLES, R., KAGNO, M. (1974). A longitudinal study of flexitime effects: some consequences of an O.D. structural intervention. Journal of applied behavioural science, 10, 503-532.

GOLEMBIEWSKI, R.T., YEAGER, S., HILLES, R. (1975). Factor analysis of some flexitime effects: attitudinal and behavioural consequences of a structural intervention. Academy of management journal, 18, 500-509.

GRAWITZ, M. (1974). Méthodes des sciences sociales. Paris: Dalloy.

GREENBERG, A.M., WRIGHT, D.M. (1975). Staggered hours final evaluation. Downsview: Research and Development Division, Ministry of Transportation and Communication.

HARKNESS, R. (1973). An experiment with flexitime. Personnel practice bulletin, 29, 326-336.

HERZBERG, F. (1966). Work and the nature of man. New York: World Publishing Company.

HILGERT, R.L., HUNDLEY, J.R. (1975). Supervision - The weak link in flexible work scheduling? The personnel administrator, 20, 24,-26.

HOGUE, J.-P. (1974). L'horaire variable: quelques conséquences In Sexton, J. et Boivin, J. (Ed.): L'aménagement des temps de travail. Québec: Presses de l'Université Laval.

INSTITUTE OF PERSONNEL MANAGEMENT (1972). Flexible working hours. Londres.

KAPP, B., PROUST, O. (1973). Les horaires libres. Paris: Chotard.

KEPPLER (1969). The first survey on employee reaction to a flexible work hour experiment concluded at the Messerschmidt-Boelkow-Blohm GMBH. Texte inédit.

KINSEY, R.T., PRINCE, S.M.O. (1974). Flexitime: a modified work force scheduling technique for selected headquarters air force logistics command organization. Thèse inédite distribuée par le National Technical Information Service. U.S. Department of Commerce.

LEMIEUX, C.F. (1971). Les Tendances de l'emploi par secteurs d'activité au Québec; 1961-1970. Ministère du Travail et de la Main-d'Oeuvre, Direction générale de la Recherche.

MARCHAND, J. (1975). Mieux vivre avec les horaires souples. Réalités, novembre, 108-111.

MIREAULT, R. (1974). Le réaménagement des temps de travail: vers une position officielle du Ministère. Québec-Travail, 10, 2-8.

MORAND, L., LAPOINTE, J.(1975). Horaire de travail: rapport préliminaire, Texte inédit. Hydro-Québec.

NEUMANN, N., VOSS, P., ULBRICH, K.P. (1973). In New Illustrierte Revue

PARSONS, B.M. (1974). Group response to freedom of choice of working times under a flexible working hour system. Texte inédit.

PARTRIDGE, B.E. (1973). Impact of flexitime in a large insurance company. Reactions of supervisors and managers. Occupational psychology, 47, 241-242.

PROUST, O., LANDIER, H. (1974). Les horaires libres. Paris: Centre National pour l'Information et le Progrès Economique.

REHN, G. (1973). Pour une plus grande flexibilité de la vie de travail. L'observateur de l'O.C.D.E., 62, 3-7.

RIDDELL, STEAD et associés. (1973). Report on the altered work week. Toronto.

ROBERTSON, G., FERLETOWSKI, P. (1975). A comparative review of innovative working time arrangement in Ontario. Ontario Ministry of Labour.

SANDERSON, G. (1973). A new work style for the life of the seventies. Labour Gazette, 73, 651-658.

SARTIN, P. (1974). Les horaires flexibles. Relations Industrielles, 21, 343-365.

SUMMERS, D. (1974). Flexible working hours. A case study. Londres: Institute of Personnel Management.

SUN LIFE (1975). Résultats inédits d'un sondage sur les horaires variables.

SURVEY RESEARCH CENTER (1971). Survey of working conditions. Washington, D.C.: U.S. Department of Labor, Employment Standards Administration.

THORNTON, L.V. (1973). Report on flexible hours experiment in the personnel branch. Ottawa: Ministère de la Consommation et des Corporations.

VILLERS - SIDANIE, M-E., BOUCHER, M.-C. (1974). Terminologie de la gestion: les horaires de travail. Texte inédit. Québec: Office de la langue française.

WHITCOMB, P.W. (1972). Three-part work-day catches on in France. Christian science monitor, 64, (5 novembre 1972).

WILTON, M., HARRISON, G.F. (1975). The time of your life: a report on flexible working hours. Montréal: Haskins and Sells Associates.

Workers pick schedules by end of decade? Factory, 6, novembre 1973.

ZUMSTEG, B.J. (1971). L'horaire libre dans l'entreprise, ses causes, ses problèmes, ses conséquences. Neuchâtel, Delachaux et Niestlé.

Dans la même série:

LES HORAIRES VARIABLES : EXAMEN DE LA LITTERATURE

Par : Bernard Turgeon

L'HORAIRE VARIABLE AU QUEBEC : RAPPORT D'ENQUETE

Par : Louise H. Côté et Normande Lewis
avec la collaboration de
R. Boulard et B. Turgeon

L'HORAIRE VARIABLE : RAPPORT DE LA MISSION D'ETUDE EN ALLEMAGNE ET EN SUISSE

Par : Bernard-M. Tessier
Bernard Turgeon